نمـــوذج
الدكتـــور مســاعـد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد الدويهيس

الطبعة الأولى

ذي القعدة ١٤٣٤ هجرية

سبتمبر ٢٠١٣ ميلادية


بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

الفهـــرس

الموضـــوع		الصفحة
الفهرس	....	٥-٦
المقدمة	....	٧
مفاهيم تخطيطية	....	٩
نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي	....	١٥
اللجان التخطيطية	....	٢١
الخطوط العريضة لعمل اللجان التخطيطية	....	٢٧
الجدول الزمني لخطوات إعداد الخطة الإستراتيجية	....	٢٩
ربيع المعلومات	....	٣١
الخطوط العريضة لربيع المعلومات	....	٣٥
التحليل الإستراتيجي الرباعي حسب نموذج الدكتور مساعد	....	٣٩
الخطوط الرئيسية للتحليل الإستراتيجي الرباعي	....	٤٧
الخطط – البدائل – السيناريوهات «الجداول التخطيطية»	....	٤٩
الجدول التخطيطي للسياسات العامة	....	٥٣
الجدول التخطيطي للعلاقة مع المجتمع	....	٥٥
الجدول التخطيطي لاحتياجات العملاء	....	٥٧
الجدول التخطيطي لثقافة المؤسسات – المعنويات	....	٦١

الفهـــرس

الموضـــوع	الصفحة

مقـــدمة

إن الحمد لله نحمده ونستغفره ونستهديه، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، ومن سيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله أما بعد .

عملت في معهد الكويت للأبحاث العلمية منذ عام 1978 حتى عام 2011 قضيت سنين طويلة منها في العمل التخطيطي اقتنعت خلالها بأهمية التخطيط الكبيرة جدا في تحقيق النجاح للأفراد والمؤسسات والدول وقال أهل التخطيط « عناصر النجاح ثلاثة: التخطيط ثم التخطيط ثم التخطيط» وأقول ياليت قومي يعلمون، واقتنعت بضعف التخطيط في العالم العربي، بل أكاد أقول عدم وجوده فما عندنا هو تخطيط وهمي أو جزئي وأحد أسباب ذلك غياب المتخصصين في عالم التخطيط، فمن الغرائب العربية أن أغلب من يعملون في إدارات التخطيط أو وزارات التخطيط ليسوا متخصصين فيه ولا يتم تأهيل صحيح لمن يتسلمون المناصب القيادية والفنية في مجال التخطيط، وحاولت أن أساهم بدوري في زيادة الوعي التخطيطي من خلال كتابين الأول (تعلم التخطيط في ساعات) والثاني (التخطيط الوهمي) وهما موجودان على شبكة الإنترنت وضعت فيهما ما رأيت أنه يفيد وضروري وبأسلوب سهل، ويأتي هذا الكتاب « نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي» ليركز على كيفية إعداد خطة إستراتيجية أو تشغيلية بأسلوب يسهل تطبيقه وشرحت في الكتاب مزايا هذا النموذج، وقد يسأل سائل لماذا اخترت اسم الدكتور مساعد السهو وأقول اخترته بعد أن عملت مع الصديق العزيز الدكتور مساعد في مكتب التخطيط خلال الفترة منذ عام 2006 حتى عام 2011 وهو شاب مجتهد وكان يطالب دائما بأن يكون العمل التخطيطي عملي وواقعي وليس فلسفة وآراء وكلام، وهذا شجعني على عمل هذا النموذج وسميته باسمه تقديراً مني له، واقتناعاً مني بأهمية التعامل

مع التخطيط بعيداً عن الكلام الكثير والأجواء الأكاديمية والنظريات المختلفة، وهذا أمر يكتسب أهمية خاصة في ظل انفصال عالم التخطيط عن الواقع في كثير من المؤسسات والدول العربية، وأدعو المسئولين والموظفين إلى العمل على تطبيق هذا النموذج مع إجراء بعض التعديلات التي تناسب كل مؤسسة أو إدارة، وسيحصلون بإذن الله على نتائج كبيرة فإذا تم تطبيق « ربيع المعلومات » بصورة صحيحة، فهذا سيؤدى إلى قفزات هامة فما بالك بكل خطوات العملية التخطيطية .

وفي الختام أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا الكتاب، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يجعل عملي خالصا لوجهه الكريم، وأدعو كل من انتفع بشئ منه أن يدعو للدكتور مساعد ولي ولوالدينا وللمسلمين .

عيد بطاح الدويهس

الكويت في

١٩ رمضان ١٤٣٤ هجرية

٢٨ يوليـــو ٢٠١٣ ميلادية

مفاهيم تخطيطية

هناك مفاهيم تخطيطية عامة وسأذكر هنا بعضها حتى تكون عندنا مبادئ تخطيطية نلتزم بها في عملية إعداد الخطة ومن هذه المبادئ والمفاهيم ما يلي :

1- المبادئ الأساسية للخطة هي واحدة سواء كانت خطة تشغيلية (سنوية) أو خطة إستراتيجية (خمسية) لأن السؤال هو واحد ماذا سنعمل في السنة القادمة أو خلال خمس سنوات أو عشر سنوات؟ والفرق هو في الحجم فكلما خططنا لسنوات أطول كلما كانت النتائج والأعمال أكبر فالذي يخطط لعشرين سنة أفضل من الذي يخطط لخمس سنوات، ولكن يصبح التخطيط عمل أصعب، ويحتاج جهود أكبر كلما كانت الفترة الزمنية التي يغطيها أطول وذلك لنقص المعلومات واحتمال حدوث تغييرات كبيرة لم يتم أخذها في عين الاعتبار، فحتى الدول المتقدمة في التخطيط قد تتفاجأ بأحداث كبيرة بعد عشر سنوات لم تضعها في خطتها للعشرين سنة فما بالك بالصعوبة التي ستواجه مؤسسات دول نامية قدراتها محدودة على قراءة الواقع البعيد، وإذا تم عمل خطة خمسية (إستراتيجية) وهذا أقصى ما تستطيع عمله أغلب المؤسسات العربية بل وأغلب دولنا فإن الخطة السنوية (التشغيلية) تأتي لتنفيذ الأهداف الموجودة في الخطة الخمسية بالإضافة إلى أهداف لم يتم وضعها في الخطة الخمسية، لأن الخطة الخمسية ركزت على أهم الأولويات وليس كلها وأدعو لأن نبدأ بعمل خطط سنوية حتى نزداد خبرة وعلماً بالتخطيط وإن عجزنا عن التخطيط لسنة فنحن أكثر عجزا عن التخطيط لخمس سنوات وهذا لا يمنع من التخطيط في نفس الوقت لسنة وخمس سنوات .

2- لو قيل لي اختصر التخطيط في كلمتين لقلت (العمل الجماعي) فلا يوجد في التخطيط الحقيقي رؤية أو أهداف لقائد أو وزير أو مدير، فالرؤية أي الأهداف المستقبلية التي سيتم تحديدها من قبل الجميع أو الأغلبية، أي تجميع ما عندهم من

علم ومعلومات وإحصائيات وعقول وطموحات وأهداف ومعالجتها بصورة صحيحة ووضعها في مكانها الصحيح، فهي شورى حقيقية وليس فقط استماع لرأى الأغلبية، وعدم مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات المستقبلية، ويعمل التخطيط أيضاً على تجميع عضلات وطاقات الجميع والاستفادة منها في العمل كل في مكانه الصحيح، إذن التخطيط الحقيقي مهمة الجميع إعداداً وتنفيذاً وليست مهمة المدير أو الإدارة العليا وعلى المدراء التأخر في بيان آرائهم ومقترحاتهم، لأن هناك موظفون يجاملون أو ينافقون أو ضعفاء .

3- يجب أن تكون العملية التخطيطية هي العملية التي نسلط فيها الأضواء المركزة على طموحات الموظفين وأهدافهم ونعمل على تلبيتها قدر الإمكان في الخطة الإستراتيجية لتحقيق أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة فهناك مساحة مشتركة كبيرة و الموظفون هم رأس مال المؤسسة فلنفتح لهم أبواب التدريب والإبداع وتغيير الوظيفة وإنجاز المبادرات وتطبيق بعض آرائهم ولنحرص على سعادتهم ولتكون أبحاثهم في الماجستير والدكتوراه عن قضايا المؤسسة ولنساعدهم فيها حتى نحقق مصالح مشتركة فمن يهتم بالآخرين يهتم به الآخرون قال تعالى "هل جزاء الإحسان إلا الإحسان". سورة الرحمن آية 60

4- يتم تطبيق علم التخطيط على مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة ودول وفي مؤسسات تعليمية وزراعية وبحثية وصناعية وسياحية .... إلخ وعلى مؤسسات ذات عمالة مرتفعة المستوى العلمي وأخرى متوسطة وثالثة متواضعة، إذن من الضروري أن تكون هناك اختلاف في شكل وحجم ونوع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية والنماذج التي تحتاجها واللجان المناسبة للتخطيط ومع كل ذلك فالمبادئ الأساسية في التخطيط واحدة .

5- من مهمة كل مؤسسة تطوير إنتاجها نوعاً وكماً، وتسويق منتجاتها وتأهيل عمالتها وتطوير أنظمتها الإدارية ورفع معنويات العاملين بها.... الخ ولا يجوز اعتبار هذه

الأهداف «أهداف إستراتيجية» ويترك للإدارات (الوحدات التنظيمية) اختيار الأهداف المحددة، فالأهداف العامة والكلام الإنشائي ليس تخطيط، فهذا وضع يجعل مدير الإنتاج يسعى لتطوير الآلات، فيتصل بمدير الإدارة المالية ليسمع منه انه يسعى لتخفيض النفقات، ولا توجد عنده ميزانية لشراء آلات جديدة، وإذا رأيت مؤسسة يذهب المسئولون فيها بين فترة وأخرى للمدير العام ليحل لهم الصعوبات التي تواجههم واختلافاتهم وليأخذوا قرارات كبيرة، فإن هذه مؤسسة لا تخطط لأن التخطيط هو تجميع للمقترحات والأفكار والأساليب والوسائل والميزانيات في فترة عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للاتفاق على الأهداف والوسائل والميزانيات وكثير من الأمور الرئيسية، أي تحديد أهداف ورفض أهداف أخرى، وقد حضرت دورة في مجال التخطيط وكانت دورة فاشلة ولكنني تعلمت منها أن التخطيط هو (اتخاذ القرارات) حول الأهداف المحددة والميزانيات والوسائل، ومن المسئولين عن التنفيذ؟ وكيف ستكون الرقابة؟ وإذا كانت الخطة الإستراتيجية والتشغيلية لا تحتويان على (قرارات واضحة وأهداف محددة وميزانيات معتمدة) فهذا يعنى أن الخطة ضعيفة أو جزئية أو غير موجودة أصلاً .

6- من المهم أن يقتنع المسئولون والموظفون أن التخطيط هو البوابة لتحقيق النجاحات ويقول أهل التخطيط « إن عناصر النجاح ثلاثة » التخطيط ثم التخطيط ثم «التخطيط» لأن فيه تجميع للمعلومات أولاً وللعقول ثانياً وللعضلات ثالثاً وهذا يعني أن الشمولية والعمق والعمل الجماعي والموضوعية من أساسيات التخطيط وأن الأرقام والوثائق والتقارير والمعلومات الصحيحة والمتخصصون والخبراء هم القاعدة التي ينطلق منها التخطيط الحقيقي.

7- يجب أن يقود عملية التخطيط وخاصة في لجان التخطيط أفضل ما في المؤسسة من مخلصين وواعين وعلينا إبعاد الفاسدين والجهلاء عن التخطيط قدر ما نستطيع وإذا فعلنا ذلك فإننا نقترب خطوات كثيرة من النجاح وقيل لرجل من عبس ما أكثر

صوابكم فقال "فينا رجل حازم (حكيم) ونحن نشاوره فكأننا ألف حازم" .

8- من الضروري جدا أن تركز المؤسسة على خدمة عملائها من خلال إقتناص أهم الفرص التي تخدمهم لأن في الفرص توجد كثير من الأهداف التي سنضعها في الخطة الإستراتيجية والسنوية فالمهم لشركة استثمارية البحث عن الفرص الاستثمارية الناجحة والمهم لمعهد أبحاث حكومي البحث عن المشاريع والدراسات الأكثر تأثيرا في التنمية وهكذا وإذا حددنا الفرص سنتمكن بعد ذلك من تحديد الموارد البشرية التي نحتاجها ومؤهلاتها والهيكل التنظيمي المناسب، واللوائح الإدارية، وغير ذلك، وبالتأكيد أن الفرص تتفاوت في أهميتها فعلينا إقتناص أهمها وأكبرها وإذا اخترنا أفضل الفرص، فهذا يعني أن كفاءتنا عالية (effectiveness) وعلينا بعد ذلك إتقان العمل أي التنفيذ بفعالية عالية (Efficiency) أي حسن استخدام الموارد المتاحة وجوده المنتج .

9- يتطلب نجاح خطة المؤسسة تقدم علمي في مجال التخطيط أي متخصصين في علم التخطيط وليس فقط عاملين في إدارات التخطيط ويتطلب أيضا تقدم علمي في مجال علم المؤسسة، أي متخصصين في التعليم أو البحث العلمي أو الاستثمار أو الاقتصاد أو السياسة أو الأمور العسكرية أو غير ذلك، فإذا كانت المؤسسة متخلفة في أحد المجالين أو كلاهما فلن تكون الخطة ناجحة وأعتقد أن المتخصصين في علم التخطيط في العالم العربي قلة ومن يفهمونه بصورة صحيحة أقل من ذلك وهذا أهم أ سباب الفشل التخطيطي في المؤسسات والدول العربية .

10- قد يقول قائل إن الإصلاحات والتطوير قضايا سهلة ولا تحتاج خطة خمسية ولا سنوية ولا دراسات علمية " عميقة " بل تحتاج مدراء مخلصين ولديهم شهادات وخبرة فيدرسون الأمور ويتخذون القرارات وأقول نعم بعض المواضيع واضحة ولكن أغلبيتها الساحقة ليست كذلك وما يراه كثير من المسئولين والموظفين هو سراب لا حلول للمشاكل وكم وكم وكم اتخذت قرارات من مسئولين مخلصين وبعضهم

ذوى خبرة كبيرة فتبين بعد سنة أو أكثر أنها قرارات خاطئة؟ ومن يظن أن عملية تغيير الهيكل التنظيمي عملية سهلة لا تحتاج إلا إلى شهر أو شهرين من القراءة والاجتماعات والتشاور فهو واهم؟ وفي نفس الوقت من السهل إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي أو غيره في أيام بل في ساعات، فليس صعب أن نعطى « مبررات مقنعة » لدمج إدارتين أو لفصل إدارة إلى إدارتين أو لزيادة نواب المدير العام أو تقليل عددهم، وأحذر من التغيير الغير علمي سواء جاء منفرداً أو تحت مظلة التخطيط، فكم هناك من «تغيير بلا تقدم ؟ بل تغيير إلى الخلف » وباختصار كثير من الأمور الإدارية والفنية والمالية والإعلامية ... الخ بحاجة إلى دراسات وأرقام ومشاورات ونظرة شمولية وعميقة ومن فوائد التخطيط أنه يساهم في منع القياديين المخلصين من الاستعجال في اتخاذ القرارات، ومن فوائده أيضا أنه يعمل على تنشيط وتحريك مدراء ضعفاء أو فاسدين أو مترددين، لأنه يجعل اتخاذ القرارات بيد الأغلبية، فهناك من المسئولين من يرفضون التطور ويفضلون البقاء في المياه الراكدة .

11- أغلب المسئولين والموظفين المخلصين من العرب تجدهم غارقين في التنفيذ لا التخطيط، لأن علم التخطيط لم تتواجد له جذور وأغصان في العالم العربي، وأغلب ما يوجد من خطط على مستوى الدول والمؤسسات هي خطط ضعيفة أو وهمية أو جزئية، وأقول لهؤلاء المخلصين تأجيل التخطيط بسبب الانشغال بالأعمال التنفيذية هو فشل كبير، كما أن من الخطأ عمل خطة بصورة سريعة، لأنها ستكون غير ناضجة ولنتذكر أن التخطيط هو العمود الفقري لكل الأعمال فهو ليس فلسفة أو إضاعة وقت أو هدر موارد فلنعطيه حقه من الوقت والمال والجهد فهو يستحق أكثر بكثير مما يعطيه العرب، باختصار اقتناعنا بأن عندنا خطط هو وهم كبير، وعلينا أن نصحو منه، وتطبيق نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي سيثبت بإذن الله تعالى أن ما تم عمله من خطط لم يتم بأسلوب علمي .

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي

من يقرأ في كتب التخطيط الإستراتيجي أو يحضر دورات فيه سيلاحظ أن هناك اختلافات كبيرة وأحيانا تناقض بين المتخصصين في علم التخطيط، فالبعض يركز على الرؤية وآخرون يقللون من أهميتها، ومجموعة ثالثة تعطى وزن كبير للتحليل الإستراتيجي الرباعي، وهناك اختلافات في الأدوات والوسائل لمعرفة الأهداف، أو كيفية تحديد مجالات العمل الرئيسية (الأولويات)، وهناك استخدام مصطلحات مختلفة للأهداف ولا تجد المشاركة الجماعية واضحة في كثير من أدبيات التخطيط وهذا وضع جعل فهم أو تطبيق التخطيط الإستراتيجي قضية صعبة أو معقدة وزاد الطين بله أن الكثيرين يدخلون في علم التخطيط ما ليس منه، فتجد في دورة التخطيط حديث عن الإدارة أو التسويق أو مفاهيم صناعية وتكنولوجية أو الأرباح، ويأتي نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي لتبسيط فهم عملية التخطيط فهو نموذج عملي يسهل تطبيقه ولا يستخدم مصطلحات مثل الرؤية والغاية والرسالة والسياسات والبرامج والانكماش والتمدد والفجوة وصياغة الخطة والتخطيط للتخطيط... الخ ومصطلحات تخطيطية أخرى "تعقد" الموضوع، فالمصطلحات المستخدمة فيه قليلة كما أن هذا الكتاب ليس كتاب شرح أكاديمي لعلم التخطيط وما فيه من آراء ونماذج تخطيطية واجتهادات، وهناك جانب مهم جداً وهو أن علينا تطوير نماذج وأساليب تخطيطية وإدارية واقتصادية وزراعية وسياسية ..... الخ تناسب واقعنا العربي واحتياجاته فإلى متى نبقى مستوردين للعلم بدون تعمق وفهم وأيضا بدون ثقة في قدرتنا على عمل نماذج تخطيطية وإدارية و سياسية ...الخ جديدة تناسبنا ونموذج الدكتور مساعد هو دمج لثلاثة نماذج هي التخطيط الإستراتيجي الكلاسيكي وبطاقة الأداء المتوازن وتحليل 7 إس والخطوط العريضة لهذا النموذج تتمثل في سبعة عناصر هي :

1- **التخطيط الإستراتيجي الكلاسيكي** : والذي ينقسم التخطيط فيه إلى جزئين رئيسيين التحليل الإستراتيجي الرباعي، والسيناريوهات، والمشكلة أن تطبيق هذا النموذج قد يؤدى إلى العموميات والكلام الإنشائي أو النظرة الجزئية للأمور، فالتحليل الرباعي قد يركز على جوانب من العمل مثل الجوانب الفنية ويتجاهل أو يقلل من الجوانب الإدارية أو البشرية، وقد يتجاهل فرص كبيرة أو تهديدات خطيرة ومثل هذا يحدث لآن هناك أفراد في لجنة التخطيط الرئيسية أو الإدارة العليا متأثرين بتخصصاتهم العلمية أو آرائهم الشخصية وقد تحدث في مثل هذا النموذج مشاركات جماعية كثيرة ولكن من ناحية إبداء الرأي وليس المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات التخطيطية مما يجعلنا نفقد الشمولية والتوازن والعمق، وقد قسمت نموذج الدكتور مساعد إلى التحليل الإستراتيجي الرباعي (التشخيص)، والسيناريوهات (العلاج) لأنني أعتقد أن هذا التقسيم صحيح .

2- **بطاقة الأداء المتوازن** : وهذا النموذج يقسم العمل إلى مجموعات إنتاجية وإدارية وبشرية ومالية وعملاء ... الخ فهو يحقق الشمولية والتوازن وإذا تم تطبيق التحليل الإستراتيجي الرباعي على هذه المجموعات فقد تخلصنا من النظرة الجزئية خاصة وأنه يقسم كل مجموعة إلى فئات أصغر فمثلاً المجموعة المالية تنقسم إلى العائد على الاستثمار والربحية وتخفيض التكاليف ومعدل نمو العائد.... الخ وتنقسم مجموعة العملاء إلى سرعة الخدمة (الوقت) والنوعية والتكلفة... الخ فهو يتعمق أكثر ويضع أصابعه على المواضيع الهامة مما يسهل الوصول لأهداف محددة خاصة أنه نموذج يركز كثيراً على الأرقام ومؤشرات الأداء قدر ما يستطيع وهذا أمر مهم جداً في التخطيط حتى لا يصبح التخطيط كلام إنشائي كما نشاهد في كثير من الخطط واستخدمت أجزاء هامة من هذا النموذج في نموذج الدكتور مساعد حتى نكون أكثر ارتباطاً بواقع المؤسسة، وأكثر ارتباطاً بالتفاصيل والشمولية والأرقام، ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن أيضاً اهتمامها بالعلاقة بين نشاط ونشاط آخر،

فالأهداف لا توجد كعمليات منعزلة عن بعضها البعض فهناك تعارض أحيانا فمثلاً زيادة البعثات قد تتعارض مع زيادة الإنتاجية وتغيير الهيكل التنظيمي سيؤثر على الأدلة التشغيلية وهكذا ...

3- **تحليل 7إس** Analysis 7s: يقسم هذا النموذج العمل إلى 7اس 7s وهي الإستراتيجية (strategy) والعاملون (staff) والهيكل التنظيمي (structure) والمهارات (skills) والقيم (shared values) والنهج الإداري (Style of Management) والأنظمة (systems) وهذا النموذج في التخطيط الإستراتيجي يحاول كما في بطاقة الأداء المتوازن تقسيم العمل إلى مجموعات حتى يضمن الشمولية وأهم ما استخدمته من هذا النموذج هو اهتمامه بالقيم والمبادئ، لأن لهذه تأثير كبير جدا وكثير ما تتجاهلها الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، وقد يكون معالجة القيم والمبادئ والعقائد والإخلاص وثقافة المؤسسة والمعنويات قضايا صعبة أو في بعضها احراجات ولكن لابد من مواجهتها فهي مهمة جداً ويمكن معالجتها بما لدينا من مبادئ إسلامية وغيرها خاصة وأن الأعمال والسلوكيات هي الترجمة لما في عقولنا ونفوسنا من عقائد ومبادئ وقيم وأخلاق ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة جدا في العالم العربي لما يوجد من تشويهات عقائدية ومعنويات منخفضة ومحطمة أثرت على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل فمن هو غارق في مستنقع لن يستطيع التقدم إن لم يكن عنده أمل وثقة وتفاؤل لأن اليأس عدو خطير هزم وحطم كثير من المؤسسات والدول والهزيمة النفسية أشر من الهزيمة العسكرية قال تعالى (إنه لا ييأس من روح الله إلا القوم الكافرون) سورة يوسف آية 87

4- **الأرقـــام**: قيل « ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته » وهذا صحيح إلى درجة كبيرة ولكن هناك أمور لا يمكن قياسها كالمعنويات والمبادئ والمشاعر وكفاءة التدريب، ويتطلب نموذج الدكتور مساعد إعطاء اهتمام خاص إلى الأرقام والإحصائيات سواء

في مرحلة التحليل الإستراتيجي الرباعي أو مرحلة السيناريوهات حتى نبتعد عن الآراء الشخصية والعموميات ونلجأ للدراسات العلمية والأرقام، ومن المهم أن نذكر أهمية قراءة الأرقام بصورة صحيحة، فالبعض قد يتكلم عن زيادة الإيرادات ولا يربطها بالمصاريف التي زادت فيبدو أن المؤسسة حققت نجاحات والأمر ليس كذلك، ومن فوائد الأرقام أيضا أنها تجعلنا أكثر قدرة على وضع أهداف محددة في كثير من المجالات وأيضا أقدر على متابعة تطبيق الخطة وإجراء التعديلات .

5- **تحسين النوعية** : يتميز الغرب بأنه يهتم بتطوير نوعية ما يقدم من منتجات زراعية وصناعية ونظم إدارية وتعليم ودورات تدريبية وغير ذلك وكم من دول عربية تتفوق علي كثير من الدول المتقدمة في عدد سكانها وتنوع إمكانياتها وجودة مناخها ولكنها لا تهتم بتطوير النوعية ويركز نموذج الدكتور مساعد على الاهتمام بالنوعية واعتبارها هدف رئيسي، وأتمنى ألا تنسى لجان التخطيط بل العاملين جميعاً أهمية التخطيط في تطوير النوعية فمثلا عندنا في العالم العربي عشرات الآلاف من المدارس ولكن النوعية في الغالب متدنية والجميل في هذا أن تطوير النوعية يمكن في أحيانا كثيرة أن يتم بدون ميزانيات إضافية، ألا نستطيع تطوير كفاءة المعلمين، ألا نستطيع أن نجعل كثير من الطلاب يحبون العلم، ومثل هذا يقال عن كفاءتنا في حل الاختلافات والتطوير الإداري والسياحي والزراعي وغير ذلك، ولنتذكر أن للتدريب الجاد المكثف دور كبير في إتقان أعمالنا، فالنوعية هي الكلمة السرية للنجاح ولكن كثيراً وللأسف ما ننساها ونركز فقط على التطوير الكمي أو مباني جديدة، ولهذا تبقى كثير من الأبواب مغلقة .

6- **أسئلة عميقة** : من الأمور الهامة جدا في نموذج الدكتور مساعد طرح أسئلة عميقة توصلنا للجذور ومن هذه الأسئلة من قال أن هذه هي نقطة ضعف ؟ألا توجد فرصة أكبر من هذه ؟ ماذا يحدث إذا تجاهلنا هذا الموضوع ؟ كيف نستفيد لأقصى حد

ممكن من نقطة القوة ؟ ما الذي يجعلنا أكثر نجاحاً في نظر الشعب ؟ أو الحكومة ؟ كم نسبة الموظفين الذين يمكن الاعتماد عليهم؟ هل هذا الأسلوب يحقق الهدف؟ هل أرقام تقييم الأداء حقيقية أو أن هناك فساد ومجاملات ؟ فلابد من الصراحة والوضوح والصدق والمواجهة مع الواقع للتخطيط للمستقبل، فالحقائق لا يمكن تجاهلها فهي التي تؤثر في الواقع حتى لو أغمضنا عيوننا عنها، فمن المهم أن نتعمق حتى لو أخذنا وقتاً طويلاً في المناقشات وفي البحث عن الحقائق فهذا ليس مضيعة للوقت، فالإصلاح والتطوير أهداف نسعى لها ولكننا مستعدين أن نقبل نصف إصلاح ونصف تطوير حتى لا ننفصل عن الواقع فلا نؤثر فيه .

7 - **الجداول التخطيطية** : يستخدم معهد الكويت للأبحاث العلمية نموذج الجداول التخطيطية والذي تتكون من :

1-مجال العمل الرئيسي وهي الأولويات أي أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة .

2- مؤشرات الأداء

3- الوضع الحالي أي الهدف الذي تم تحقيقه في هذا المجال أي أين نحن الآن ؟

4- الهدف العام الذي علينا أن نسعى لتحقيقه

5- الهدف المحدد الذي نرغب في تحقيقه خلال سنة أو خمس سنوات

6- الوسيلة أو الوسائل لتحقيق الهدف

7- الأعمال التنفيذية ويقصد بها من المسئولين ؟ وما الأعمال المطلوبة ؟والوقت المطلوب للإنجاز والميزانية المعتمدة ؟

وفي كتاب « تعلم التخطيط في ساعات » وهو من منشورات معهد الكويت للأبحاث

العلمية وموجود على شبكة الإنترنت تعاريف وأمثلة وتطبيقات للجداول التخطيطية يمكن الاستفادة منها، وتتميز الجداول التخطيطية بأنها تعطينا تسلسل منطقي في التفكير وتبعدنا عن كثير من الأخطاء مثل الاكتفاء بأهداف عامة لأن الجدول فيه عمود للهدف العام وعمود آخر للهدف المحدد وتتطلب إجادة كتابة الجداول التخطيطية معلومات وجهد وتعب وتفكير ومناقشات، فكثيراً ما نضع معلومات المؤشرات في بند الأهداف المحددة أو الوسائل، ولهذا أدعو إلى التمرين على كتابتها بصورة صحيحة، وتتطلب مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية والتشغيلية جداول تخطيطية كثيرة كما تتطلب أكثر من جدول للموضوع الواحد فإرسال خمسين مبتعث للدراسة غير إرسال مئة غير إرسال مائتين أي سيكون عندنا بدائل واقعية للمفاضلة بينها ومعرفة أثر بعضها على بعض، فالجداول التخطيطية هي البدائل أي السيناريوهات وهي العمود الفقري للخطط الإستراتيجية الثلاث التي سنكتبها ونختار منها واحدة للتنفيذ، وأخذت في هذا الكتاب معهد الكويت للأبحاث العلمية : كحالة أطبق عليها نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي حتى يسهل فهمه وتطبيقه وبعض ما كتبته عن المعهد حقيقي وكثير منه أشياء أتمناها، ومطلوب من كل مؤسسة حسب عملها وحجمها وغير ذلك إجراء تغييرات على نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي حتى يتلائم معها بصورة أفضل .

اللجـــان التخطيطية

أول خطوة في نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي هي تشكيل لجان التخطيط الآتية :

1 **- لجنة التوجيه والإدارة :وأعضاؤها** المدير العام ، نواب المدير العام ، مدير إدارة السياسات والتخطيط ، رئيس لجنة التخطيط الرئيسية العامة .

مهامها :

1-اختيار أعضاء اللجان (الرئيسية والمتخصصة والفرعية)

2-اعتماد خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية .

3-الإشراف العام على عملية إعداد الخطة الإستراتيجية .

4- اعتماد الخطة الإستراتيجية

2 **- لجنة التخطيط الرئيسية :وأعضاؤها** 3 من المستشارين ،رئيس مكتب التخطيط ، رئيس مكتب التسويق ، 3 باحثين ، 3 إداريين ، رؤساء اللجان المتخصصة

مهامها :

1-اقتراح خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية

2-الإشراف على عمل اللجان المتخصصة والفرعية .

3- عمل تحليل إستراتيجي رباعي على مستوى المعهد .

4- إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية .

3 **- اللجان المتخصصة :**

أ- لجان البيئة الخارجية :

1- **لجنة المجتمع :وأعضاؤها** 9 أفراد من القطاعين البحثي والإداري أغلبهم ذوي تخصصات ذات علاقة بعمل اللجنة

مهمة اللجنة : التعرف على الخطة الخمسية للدولة وآراء المسئولين في الحكومة والنواب والقطاع الخاص في الدراسات والأبحاث التي يريدون من المعهد تنفيذها خلال السنوات القادمة وترتيبها حسب الأولوية والبحث عن أفكار بحثية مميزة تفيد المجتمع .

2- **لجنة العملاء :وأعضاؤها** 30 فردا من القطاع البحثي

مهمة اللجنة :

أ- التعرف على آراء الوزارات والعملاء الرئيسيين في كل قطاع تنموي من مقترحات المشاريع البحثية للسنوات القادمة وترتيبها بالتعاون مع العملاء حسب الأولوية .

ب- اقتراح عدد من المشاريع البحثية الهامة وترتيبها حسب الأولوية .

3 - **لجنة السياسات العامة والمنافسون :وأعضاؤها** 9 أفراد من القطاعين البحثي والإداري وأغلبهم ذوى تخصصات ذات علاقة بعمل اللجنة

مهمة اللجنة :

1- تقييم علاقة البحث العلمي بالتنمية .

2- تطوير آلية اختيار مشاريع البحثية بالتعاون مع العملاء .

3- العمل على زيادة ميزانية المعهد .

4- تقييم مردود مشاريع المعهد على الجهات المستفيدة .

5- التنسيق مع المؤسسات البحثية الوطنية .

6- التعرف على المنافسون ونقاط قوتهم وضعفهم .

ب- لجان البيئة الداخلية :

1- **لجنة ثقافة المؤسسة: وأعضاؤها** 9 أفراد من القطاعين البحثي والإداري أغلبهم ذوى تخصصات ذات علاقة بعمل اللجنة

مهمة اللجنة : دراسة القيم والمعنويات وثقافة المؤسسة والرضى الوظيفي والطموحات والحوافز، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال، وترتيبها حسب الأولوية، وبيان كيفية التعامل معها وتحديد الأهداف المستقبلية، وكيفية تنفيذها (الجداول التخطيطية)

2- **لجنة الموارد البشرية: وأعضاؤها** 9 أفراد من القطاعين البحثي والإداري أغلبهم ذوى تخصصات لها علاقة بعمل اللجنة

مهمة اللجنة : دراسة العمل الجماعي، والمهارات والتدريب، والبعثات وتقييم الأداء، والتوظيف والترقيات وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال وترتيبها حسب الأولوية، وبيان كيفية التعامل معها، وتحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تنفيذها (الجداول التخطيطية)

3- **لجنة العمليات الإدارية: وأعضاؤها** 9 أفراد من القطاعين الإداري والبحثي أغلبهم ذوي تخصصات تتعلق بعمل اللجنة

مهمة اللجنة : دراسة التخطيط واللوائح والاتصالات والتسويق والإعلام والهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال، وترتيب الأولويات، وبيان كيفية التعامل معها وتحديد الأهداف المستقبلية، وكيفية تنفيذها (الجداول

التخطيطية)

4- **لجنة القطاع البحثي: وأعضاؤها** 9 أفراد من القطاعين البحثي والإداري أغلبهم ذوي تخصصات تتعلق بعمل اللجنة

مهمة اللجنة : دراسة نوعية وكمية المشاريع البحثية وسرعة إنجازها، ونسبة تشغيل العمالة على المشاريع البحثية وعدد المقترحات ... إلخ وتحديد نقاط القوة والضعف، وترتيب الأولويات في هذا المجال، وبيان كيفية التعامل معها، وتحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تنفيذها (الجداول التخطيطية) .

5- **لجنة الموارد المالية :وأعضاؤها** 9 أفراد من القطاعين البحثي والإداري أغلبهم ذوى تخصصات تتعلق بعمل اللجنة

مهمة اللجنة : دراسة الجوانب المالية المتعلقة بالميزانية والإيرادات وتخفيض التكاليف واستغلال الإمكانيات...... إلخ وتحديد نقاط القوة والضعف، وترتيب الأولويات في هذا المجال، وبيان كيفية التعامل معها، وتحديد الأهداف المستقبلية، وكيفية تنفيذها (الجداول التخطيطية) .

4- اللجان الفرعية :

عمل لجنة فرعية لكل دائرة بحثية وإدارية في المعهد تتكون من خمسة أفراد يكون اثنان منهما من خارج الدائرة .

مهمة اللجان الفرعية :

1- عمل تحليل إستراتيجي رباعي لكل دائرة

2- التشاور مع المسئولين والعاملين في كل دائرة وتجميع مقترحاتهم التطويرية

3- تزويد اللجان الرئيسية العامة والمتخصصة بالمعلومات المطلوبة والمقترحات .

5- لجنة متابعة تنفيذ الخطة :

يتم تشكيل لجنة متابعة تنفيذ الخطة بعد الانتهاء من إعداد الخطة ويفضل أن يكون أغلب أعضاؤها من أعضاء لجنة التخطيط الرئيسية، واللجان المتخصصة وتقوم هذه اللجنة بمتابعة تنفيذ الخطة وإجراء أي تعديلات عليها بموافقة المدير العام وهذه اللجنة مهمة جدا ويجب أن تعطى صلاحيات واسعة وإمكانيات كبيرة، وذلك لأن تجربة التخطيط في العالم العربي ضعيفة، ومهما بذل من جهد في إعداد الخطة فإن العمل التخطيطي يجب أن يستمر لإجراء التعديلات المطلوبة وقد يكون كثير منها كبيراً.

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

الخطوط العريضة لعمل اللجان التخطيطية

1- يتم اختيار أفضل الموظفين للجان التخطيطية ممن يتميزون بإخلاصهم وعلمهم وتجاربهم، لأنهم سيتولون القيادة العلمية للخطة، وسيعالجون كثير من المعلومات والقضايا، قيل لرجل من عبس "ما أكثر صوابكم" فقال "فينا رجل حازم (حكيم) ونحن نشاوره فكأننا ألف حازم" .

2- تشكل اللجان بمشاورة أكبر عدد ممكن من المسئولين والأفراد ويجب أن تعكس تنوع التخصصات والتركيبات السياسية والعرقية وأن يكون 30 % من أعضاء اللجان المتخصصة والفرعية من الشباب ممن تقل أعمارهم عن ثلاثين سنة حتى نضمن تنوع الأفكار والحماس والتفاؤل والمشاركة .

3- أن يكون في كل لجنة متخصصة عضوين يتم اختيارهم من رابطة الباحثين أو من خلال انتخابات العاملين في المعهد ومن الضروري ألا يكون في اللجان أي مدير ما عدا من تم ذكرهم في لجنة التخطيط الرئيسية العامة وذلك لضمان الحيادية .

4- من المهم أن تكون هناك درجة كبيرة من اختلاف الآراء في اللجان التخطيطية، وكلما كانت اللجان "ساخنة علمياً" وتعكس التناقض في القواعد ورأس الهرم كلما كانت ناجحة .

5- قبل ثلاثة شهور من بدء إعداد الخطة الإستراتيجية تعطى كل لجنة أكبر كمية من الدراسات والمعلومات والتقارير القديمة والحديثة المتعلقة بعملها، ومن حق كل لجنة عمل دراسات جديدة، وعمل المقابلات والاستقصاءات واللقاءات المفتوحة وتعطي اهتمام خاص للخطة الإستراتيجية السابقة وما تم إنجازه منها .

6- تقوم الإدارة العليا والوحدات التنظيمية في بداية إعداد الخطة بإعطاء محاضرات مكثفة لمدة ثلاثة أيام لكل أعضاء اللجان التخطيطية حول ما تم إنجازه في الخطة

الإستراتيجية السابقة وما هي المشاكل والطموحات .

7-يكون هناك تحليلين استراتيجيين رباعيين لكل دائرة أحدهما من الدائرة المعينة والآخر من اللجنة الفرعية وتقوم كل لجنة متخصصة وفرعية بعمل تقرير شهري لإنجازاتها للجنة الرئيسية العامة ولجنة التوجيه والإدارة مع إعطاء محاضرة شهرية لهما .

8-تقوم كل لجنة متخصصة وفرعية في كل شهر من الشهور الستة الأولى بعرض إنجازاتها لكل اللجان المتخصصة، والفرعية ولجنة التخطيط الرئيسية العامة ولجنة التوجيه والإدارة ليتعرف الجميع على الصورة العامة ويتم تبادل الآراء .

الجدول الزمني لخطوات إعداد الخطة الاستراتيجية

النشاط	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيه	يوليو	أغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
ربيع المعلومات												
	ربيع المعلومات الأول	ربيع المعلومات الثاني ↔ مرحلة التشخيص الشامل				ربيع المعلومات الثالث ↔ مرحلة تشخيص الآولويات		ربيع المعلومات الرابع ↔ بناء الخطة الاستراتيجية				
التحليل الاستراتيجي الرباعي	المرحلة الأولى : التحليل الاستراتيجي الشامل ↔				تحديد واعتماد الأولويات	المرحلة الثانية ↔ التحليل الاستراتيجي للأولويات						
إعداد الخطة الاستراتيجية								بناء الخطة الاستراتيجية ↔ (السيناريوهات ، الجداول التخطيطية)			مراجعة واعتماد الخطة ↔ من لجنة التوجية والإدارة	تشكيل لجنة ↔ متابعة الخطة
تقارير لجان التخطيط المتخصصة والفرعية ومناقشتها مع لجنة التخطيط الرئيسية ولجنة التوجية والإدارة	▲		▲		▲			▲	▲			
اجتماعات كل لجان التخطيط مع بعضها البعض وعرض ما توصلت له من معلومات ومقترحات	●		●		●			●				
اجتماعات لجنة التخطيط الرئيسية العامة مع لجنة التوجية والإدارة	■		■		■			■	■			

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

ربيــع المعلومــات

العلاقة بين التخطيط وبين العلم والمعلومات علاقة وثيقة جداً فلا تخطيط بلا علم ومعلومات، إذن يجب حشد كل ما عندنا من علم ومعلومات ودراسات في العملية التخطيطية، وعلينا أن نقرأ التقارير والدراسات المتوفرة ونعمل المقابلات والاجتماعات واللقاءات العامة المفتوحة وغير ذلك حتى يرتفع رصيدنا العلمي إلى أكبر ما يمكن وعلينا تنقية المعلومات من المعلومات الخاطئة والكاذبة والسطحية وغير ذلك، وقد قسمت ربيع المعلومات إلى أربع مراحل رئيسية هي :

1 - ربيع المعلومات الأول (يناير) :

هذا الربيع في أول شهر من إعداد الخطة ويتم فيه :

أ- تداول أكبر كمية ممكنة من المعلومات والدراسات والإنجازات التي تم تحقيقها مع كل الموظفين .

ب- عمل محاضرات عامة لكل الوحدات التنظيمية عن إنجازاتها وطموحاتها ومشاكلها يحضرها الموظفون وأعضاء اللجان التخطيطية .

ج- إعطاء أعضاء اللجان التخطيطية ما يتوفر لدى المؤسسة من معلومات ودراسات وتقارير عن الأعمال الموكلة إليهم، ويفضل أن تعطى لهم قبل ثلاثة شهور من بدء إعداد الخطة .

د- تقديم المسئولين والمستشارين والمدراء والموظفين آراءهم ومقترحاتهم لتطوير العمل مكتوبة ومفصلة للجان التخطيط المعنية وللإدارة العليا .

هـ إعطاء دورات تدريبية بعنوان « تعلم التخطيط في ساعات » من كتاب « تعلم التخطيط في ساعات » وكتاب « التخطيط الوهمي » وهما كتابان موجودان على شبكة الإنترنت.

2- ربيع المعلومات الثاني :

مرحلة التشخيص الشامل

(التحليل الإستراتيجي الرباعي الشامل) (يناير ، فبراير ، مارس ، إبريل ، مايو)

1- محاضرات من الوحدات التنظيمية لأعضاء اللجان التخطيطية عن الإنجازات والصعوبات والمقترحات والطموحات .

2- مقابلات اللجان التخطيطية مع المدراء والموظفين والعملاء الداخليين والخارجيين ... إلخ للتعرف على رأيهم في تشخيص الواقع .

3- عمل الاستقصاءات إن تطلب الأمر .

4- عمل دراسات جديدة تساهم في تشخيص الأوضاع .

5- تقوم كل لجنة تخطيطية بعمل تشخيص شامل عن القطاع المسئولة عنه

6- تقوم لجنة التخطيط الرئيسية العامة بعمل تحليل شامل عن أوضاع المؤسسة (التحليل الإستراتيجي الرباعي الشامل) وتقترح الأولويات للجنة التوجيه والإدارة ويتم اعتمادها

3- ربيع المعلومات الثالث :

مرحلة التشخيص للأولويات :(التحليل الإستراتيجي الرباعي التفصيلي للأولويات) (يونيو- يوليو)

1- تقوم لجان التخطيط المتخصصة والفرعية بتجميع المعلومات التفصيلية عن الأولويات المعتمدة .

2- تقديم تقرير شامل عن الأولويات من قبل كل لجنة متخصصة وفرعية (يونيو - يوليو)

4- ربيع المعلومات الرابع :

بناء الخطة الإستراتيجية (أغسطس – سبتمبر – أكتوبر)

1- التعرف على آراء الموظفين والمدراء والعملاء .... حول ماذا علينا أن نفعل مع الأولويات (نقاط القوة والضعف الرئيسية والفرص والتهديدات الرئيسية) أي ما هي مقترحاتهم وتوصياتهم والأهداف المستقبلية والوسائل والميزانيات والأعمال المطلوبة والجداول الزمنية ..... إلخ

2- تقوم اللجان التخطيطية بعمل مسودات تخطيطية للأولويات

أ- جداول تخطيطية من الوحدات التنظيمية (المدراء والموظفين) .

ب- جداول تخطيطية من اللجان الفرعية عن الوحدات التنظيمية .

ج- جداول تخطيطية لكل لجنة متخصصة عن القطاع المسئولة عنه .

د- جداول تخطيطية من إعداد لجنة التخطيط الرئيسية العامة .

3- تقوم لجنة التخطيط الرئيسية بعد تجميع كل الجداول التخطيطية بعمل مسودات نهائية للجداول التخطيطية وعمل ثلاثة بدائل أو بديلين .

4- اعتماد لجنة التوجيه والإدارة للبديل الأفضل (الخطة الإستراتيجية المعتمدة).

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

الخطوط العريضة لربيع المعلومات

1- توفير أكبر كمية من المعلومات والدراسات والتقارير للجان التخطيطية

2- إدراك أهمية أن يكون إعداد الدراسات العلمية الكثيرة والجادة والعميقة نشاط دائم للمؤسسة وليس مرتبط فقط بالعملية التخطيطية .

3- يطلب في مرحلة الربيع الأول من المدراء والموظفين والمستشارين كتابة مقترحاتهم التطويرية بصفة شخصية وبصورة تفصيلية، فكلما زادت التفاصيل كلما كانت المنفعة أكبر، ويفضل تنبيه العاملين قبل ستة شهور من بداية إعداد الخطة على إعداد دراسات حول تشخيصهم للأوضاع ومقترحاتهم وآرائهم .

4- قراءة الواقع عملية ليست سهلة أبداً وعلى اللجان التخطيطية أن تقرأه بصورة صحيحة وأن تستخدم المقابلات الفردية والجماعية والعلاقات الشخصية، فالبعض يثق في أفراد قلة وتتطلب قراءة الواقع طرح أسئلة لماذا ؟ وكيف ؟ وما رأيك في كذا ؟ ومن المسئول ؟ ولماذا حدث ذلك؟... إلخ وعليها أن تركز على جمع المعلومات وسيتم مقابلة من لديهم نظرة جزئية أو معلومات خاطئة أو من يجامل أو من لا يريد أن يتكلم، وهناك من يكذب، ومن الأمثلة التي تبين صعوبة قراءة الواقع أنه لو جاء من المريخ مئة فرد لا علاقة لهم بالأرض، وقلنا لأكثر مئة فرد علماً وثقافة من أهل الأرض أي أفضل دولة يعيش فيها هؤلاء لوجدنا إجابات متناقضة لقلة المعلومات التي عندنا عن بعض الدول أو لوجود معلومات خاطئة أو لاختلاف معايير هذه المائة في تحديد الأفضلية، فالدول واقع أمامنا ولكن لن نقرأه بصورة متشابهة، أي كثير منا يقرأون الواقع بطريقة خاطئة، ومثل هذا يقال عن واقع المؤسسات والوزارات وحتى واقع الدولة من قبل مواطنيها فهذا يمدح وهذا يذم .... الخ .

5- نحتاج معلومات كثيرة عن الواقع الحالي وأيضا عن الواقع المستقبلي ولهذا نحن

بحاجة إلى دراسات تستشرف المستقبل فقد يختلف الواقع اليوم عنه بعد خمس سنوات أو عشر .

6- ضعف الاتصالات مشكلة عربية كبيرة جداً وجزء أساسي من نجاح التخطيط يكون بتبادل كمية هائلة من المعلومات خلال عملية إعداد الخطة فيتم تبادل المعلومات من أسفل إلى أعلى والعكس وفي نفس المستوى ومع العملاء ويتم التطرق إلى ملفات كثيرة وفتح عقول الأفراد والمسئولين وقراءاتها وتشجيعهم على العلانية وعلى الاستماع للرأي الآخر وعمل نقاشات طويلة لساعات وأحيانا لأيام فكلما تبادلنا معلومات وعلم كلما ظهرت الحقائق الواقعية وظهرت الأكاذيب والخيالية وزاد علمنا باللوائح والقوانين وغير ذلك وانعكس هذا على أعمالنا فورا وقبل أن نبدأ في تنفيذ الخطة .

7- يتطلب نجاح التخطيط أن تفكر لجان التخطيط « بصوت عالي » أي تعلن آراء ومقترحات وصلت إليها أو هي اقتنعت بها وتسمع آراء العاملين فيها وأن تسعى لجان التخطيط إلى نقل معلومات صحيحة خاصة بعد فترة من العمل إلى المدراء والموظفين فهناك جانب تعليمي كبير في العملية التخطيطية ومن الخطأ أن تستمع لجان التخطيط ولا ترسل معلومات صحيحة وأفكار صحيحة ويجب أن تشجع العاملين وترفع معنوياتهم وتنشر الإيجابيات من إنجازات وأقوال .

8- بعد تحديد الأولويات تقوم لجنة التخطيط الرئيسية العامة بتحويل ما لديها من معلومات ومقترحات وتقارير وأولويات أقل أهمية للمسئولين والمدراء والموظفين حتى يتعاملوا معها عند إعداد خططهم التشغيلية السنوية، فالخطة التشغيلية تسعى لتطبيق ما تستطيع من الخطة الإستراتيجية، وأيضا تسعى لتنفيذ أولويات لم تتطرق لها الخطة الإستراتيجية، وقد تكون هذه الأولويات تأخذ نصف طاقة المؤسسة وبعضها أولويات هامة جدا لقطاع أو دائرة ولها تأثير على المؤسسة، فالخطة

الإستراتيجية لن تغطى كل المواضيع الهامة .

9- من المهم كتابة تقارير الخطة عن التشخيص العام والأولويات بصورة مفصلة وغنية بما فيها من علم ولا نريد اختصار يشوه ويضعف كثير من الأمور كما لا نريد كلام كثير وصفحات كثيرة بلا فائدة مثل سرد تاريخي ممل أو كلام إنشائي حول جزئيات صغيرة .

نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

التحليل الإستراتيجي الرباعي
« حسب نموذج الدكتور مساعد »

يقسم نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي المؤسسة إلى :

أولاً : البيئة الخارجية وتنقسم إلى :

1-السياسات العامة

2- المجتمع

3- العملاء

4- المنافسون

ثانياً: البيئة الداخلية وتنقسم إلى:

1- ثقافة المؤسسة

2- الموارد البشرية

3- العمليات الإدارية

4- القطاع الإنتاجي

5- الموارد المالية

وذلك حتى يتم تحقيق أكبر قدر ممكن من الشمولية والعمق، ويعني التحليل بالنسبة للبيئة الداخلية معرفة نقاط القوة والضعف، ويعني التحليل بالنسبة للبيئة الخارجية معرفة الفرص والتهديدات، ويهدف التحليل إلى تحديد الأولويات من أهم نقاط القوة والضعف وأهم الفرص والتهديدات وتعالوا لندخل في مزيد من التفاصيل من خلال ما يأتي :

أ- تحليل البيئة الخارجية :

يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى أربعة عناصر أساسية وهي :

1- **معرفة السياسات (البيئة) العامة** : كل مؤسسة تخدم قطاع كبير له قوانينه وإحصائياته وطموحاته وهمومه ونقاط ضعفه وقوته ومصادر التمويل وعلاقاته بالمجتمع، فوزارة الصحة فيها جانب داخلي فني وإداري داخل الوزارة و المستشفيات والمستوصفات ... الخ ولها جانب خارجي له علاقة بإحصائيات الأمراض والأسعار ومصادر التمويل، وكفاءة خدمة العملاء والقوانين الصحية وتكلفة بناء المستشفيات والمستوصفات، وعادات الناس في الأكل والرياضة والنظافة، وأسباب الأمراض والعلاج في الخارج وخطط و تجارب الدول الأخرى في العلاج، وهذه أمور تحتاج أن تعرفها وزارة الصحة أو المستشفى الحكومي أو الخاص الذي يريد أن يخطط، وهذه أسئلة لا يجاوب عليها الأطباء، بل هي من اختصاص المسئولين عن السياسة العامة في الصحة والمجتمع وبالنسبة لمؤسسة بحثية فالأمر يتعلق بعلاقتها بالمجتمع، وتأثير الأبحاث في التنمية وخدمة المجتمع وهل آليات التمويل صحيحة؟ وما هي معوقات سرعة التمويل ؟ وهل نحتاج أبحاث تطويرية واختراعات كدولة أم أن أبحاث نقل التكنولوجيا والدراسات العلمية أكثر ارتباط بالتنمية أم هدفنا تجاري مالي؟ فكل اختيار من هذه الاختيارات الثلاثة له نوعية من العملاء والهيكل التنظيمي المناسب ونوعية من الباحثين وآليات التمويل، ومن الخطأ أن يجاوب على هذه الأسئلة المتخصصون في مجالات علمية بحتة كالعلوم والهندسة بل هي من اختصاص المتخصصين في إدارة العلم والتقنية وما ينطبق على الصحة والبحث العلمي ينطبق على التعليم والزراعة والصناعة ... إلخ أي علينا أن نفهم الصورة العامة ونربطها بالمؤسسة حتى نحقق أكبر درجة ممكنة من الكفاءة والانسجام مع المجتمع .

2- **معرفة المجتمع** : بالنسبة لمعهد علمي حكومي فإن العملاء الرئيسيين هما الشعب والحكومة، فالارتباط بين أهل العلم وأهل التنمية دليل على التقدم في الاتجاه الصحيح وهذا يتطلب التعرف على الحكومة والقيادات الشعبية وآراء القياديين في القطاع الخاص والدور الذي يأملون أن يقوم به المعهد، وليس معنى هذا قبول كل ما يريدون بل معرفته ومعالجته بصورة علمية والحوار معهم لتحقيق أفضل ما يمكن،

ومن المهم التعريف بالإنجازات العلمية التي تم تحقيقها في المعهد وشرح ما يؤثر عليه من قيود وصعوبات، والطلب منهم المساعدة والمطلوب أيضا التعرف على مقترحاتهم للدراسات والمشاريع البحثية خلال خمس سنوات وترتيبها حسب الأولوية، ومن أهم المعايير في المفاضلة بين أولويات مشاريع المجتمع والعملاء هي عمل دراسة أولية تثبت الجدوى الاقتصادية للمقترح، وسرعة تطبيق نتائجه من الجهات المستفيدة، فدراسة ناجحة تساهم في تخفيض استهلاك الكهرباء قد توفر ملايين الدنانير على الدولة وتجعل المجتمع يصفق للبحث العلمي .

3- **العملاء** : يعتبر العميل الرئيسي للمعهد هو القطاع الحكومي لأنه المسيطر على النفط والكهرباء والماء والإسكان والبيئة وغير ذلك وهذا يتطلب تركيز جهود كبيرة جدا على معرفة حاجة الوزارات والمؤسسات الحكومية من الدراسات والأبحاث وترتيبها حسب الأولوية فالمعهد قائم على المشاريع البحثية وهي الفرص التي علينا أن نفكر باقتناص أهمها وأكبرها حتى نخدم التنمية بأفضل صورة، ولسنا قادرين على اقتناص كل الفرص لأن إمكانياتنا محدودة واقتناص « الفرص الصحيحة » وترتيبها حسب الأولوية من أهم الأمور في مراحل التحليل الإستراتيجي الرباعي (التشخيص) ولهذا ستكون اللجنة المختصة بذلك لجنة كبيرة في عدد أعضائها خاصة وأن العملاء قد لا يعرفون بصورة علمية ما هي احتياجاتهم من الأبحاث وبعضهم ليس متعاون، وبعضهم يتكلم عن احتياجات عامة مثل ترشيد استهلاك الطاقة أو تقليل التلوث البحري، فهذا كلام عام محدود الفائدة وزاد الطين بلة أن المعهد يتعامل مع قطاعات كثيرة طاقة ونفط وغذاء وبيئة وبناء وزراعة وماء ويحتاج المعهد معايير صحيحة للمفاضلة بين المقترحات، ومن المهم أن يكون لديه أكبر كمية من مقترحات المشاريع في بداية التحليل الإستراتيجي الرباعي بأن يستلم مقترحات من العملاء والباحثين بالمعهد وأيضا من الأفراد العاملين عند العملاء بصورة شخصية، وأقول وأكرر هذا الموضوع بحاجة إلى جهود كبيرة جداً ويجب أن يعطى الوقت الذي يحتاجه حتى لو كان أكثر مما خصص له في الجدول الزمني،

وجزء من التخطيط هو إقناع العملاء بالتعاون الكبير جداً لأن هدف المعهد خدمتهم ولأن هذه قضية مصيرية في عمل المعهد .

4- **المنافسون** : كل مؤسسة لها منافسون ويختلف تأثير هؤلاء المنافسين على المؤسسة فالتنافس في التجارة شديد وكذلك في المنتجات الصناعية و الزراعية، ودائماً هناك منافسون جدد يدخلون المجال الذي تعمل به، ومع الاقتناع بأن الأرزاق بيد الله سبحانه وتعالى وأن البقاء والفناء بيده أيضاً إلا أن علينا أن نأخذ بالأسباب ونجتهد ونتعرف على خطط وأعمال المنافسين حتى نستفيد من ذلك في خططنا، لأنهم قد يؤثرون علينا فقد نتخلى عن مجالات نعمل بها إذا كان المنافس لديه اختراعات جديدة ناجحة أو مزايا قانونية جديدة أو غير ذلك، وبالنسبة للبحث العلمي فإن هناك مؤسسات علمية تقدم أبحاث، وهناك مكاتب استشارية محلية أو أجنبية تقدم دراسات علمية وهؤلاء منافسون لنا كمعهد وهناك جانب مهم جدا وهي أن بالإمكان التعاون الكبير مع بعض المنافسين، فهناك دائماً مصالح مشتركة يمكن التعاون لتحقيقها كالدخول في مشاريع بحثية مشتركة أو استخدام أجهزة علمية لدى الطرف الثاني أو اقتسام السوق العلمي أو غير ذلك، وهناك إمكانيات هائلة للتعاون العلمي العربي ولكنها للأسف غير مستغلة "إطلاقاً" وهنا نقطة مهمة للتخطيط وهي أن التعرف على الآخرين سيؤدى إلى مقارنة أدائك كمؤسسة بأدائهم، وميزانيتك بميزانيتهم، وأهدافك بأهدافهم، وتجاربك بتجاربهم، ومشاريعك بمشاريعهم، ومن أسباب ضعف كثير من الوزارات والمؤسسات الحكومية أنها وحيدة في المجال فلا تشعر بالخطر على وجودها وتعتبر نفسها ناجحة حتى لو قطعت مئة متر في سنة، وقيل: "الحصان الوحيد في حلبة السباق سيكون الأول دائما" وهذا وضع يشجع على الكسل " والغرور" وانعدام الإصلاح والتطوير وهذا أمر مشاهد في كثير من الوزارات والمؤسسات الحكومية .

ب- تحليل البيئة الداخلية :

1- **ثقافة المؤسسة (العقائد والقيم والمعنويات والإخلاص والرضى الوظيفي وطموحات الأفراد والحوافز ...)**
كثير ما تتجاهل الخطط الإستراتيجية والتشغيلية الإنسان ناهيك عن عقائده ومبادئه ومعنوياته ...الخ وما زاد الطين بله أن هناك نظرة مادية سائدة، فالموظف عند الكثيرين فرد يأخذ راتب مقابل عمل والمهم الأرباح لا الإنسان، وحاولت في هذا النموذج التذكير بأن الاستثمار في البشر هو أهم أنواع الاستثمار وأن الإنسان كرمه الله سبحانه وتعالى فعلينا أن نهتم به في المنزل والعمل وكل مكان إذن علينا تشخيص حالة الأفراد وعقائدهم وطموحاتهم ومعنوياتهم ونحاول أن نطورهم نحو الأفضل لهم وللمؤسسة فلنسعى لأن يعطى الموظفون أفضل ما عندهم من معلومات وعلم وطاقات، خاصة أن طاقاتهم هائلة وكثير منها غير مستغل، وهناك عجز واضح في الاستفادة منها سواء في القطاع الخاص أو الحكومي إلى درجة أن القطاع الحكومي يوصف بأنه مقبرة للكفاءات، إذن لابد من الاهتمام بالإقناع والضمير والقيم والمعنويات وتكتسب المعنويات في العالم العربي أهمية، وذلك لانتشار فلسفات ومفاهيم تشجع الكسل واللامبالاة والأنانية والاستسلام واليأس مثل « مفيش فايدة يا صفية» وذلك تأثراً بمفاهيم علمانية أو فهم خاطئ لمفاهيم إسلامية كأن يظن البعض أن تواضع أهدافه من الرضا والقناعة .

2 - **الموارد البشرية (العمل الجماعي، التدريب، تقييم الأداء، التوظيف ....)** يركز هذا البند على المهارات والقدرات للأفراد والمجموعات ونقاط قوتهم، وتم وضع العمل الجماعي في المقدمة لأهميته ولضعفه الشديد في الأغلبية الساحقة من المؤسسات العربية، ونسينا وللأسف أن الإتحاد قوة، وأن الفرد بالعمل الجماعي يحقق إنجازات أكثر، وأن عشرة أفراد متعاونين أقوى من خمسين متفرقين، وأن بإمكاننا أن نزيد عدد الموظفين من خلال العمل الجماعي لا من خلال التوظيف ، وللتدريب أهمية خاصة في ظل الفرق

الكبير جداً في المهارات والخبرة والعلم بين الأغلبية الساحقة من مدرائنا وموظفينا وبين مدراء وموظفي الغرب، فكثير من المخلصين يضروننا نتيجة ضعف مهاراتهم وعلمهم، وبالتأكيد أن العلم والكفاءة لا تقاس فقط بالشهادات العلمية، فمن لم يتعلم بقوة وباستمرار بعد التخرج فهو إنسان ذو علم أقل مما تحتاجه كثير من الوظائف وكم من المدراء ترقوا من دون علم أو تأهيل وتدريب فضروا أكثر مما نفعوا، وعلينا أن نركز أكثر على مهارات المدراء لما لهم من تأثير أكبر من غيرهم فنطورها ونحاسبهم أيضاً ونادراً ما تتم محاسبة المدراء بصورة جادة وهذا يتطلب وجود برامج تدريبية جادة وصريحة، وتعالج المشاكل الحقيقية التي لا يتكلم عنها المسئولون والمدراء العرب، كما أن هناك أهمية للعدل في التوظيف والترقيات والمناصب وتقييم الأداء فإذا تم التلاعب بهذه الأمور نتيجة أهواء وعصبيات فلا تخطيط ولا تنمية، فالعدل أساس التقدم وأساس التشجيع على التطور العلمي والعملي .

3- **العمليات الإدارية (التخطيط ، اللوائح ، الاتصالات ، التسويق ، الإعلام ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة المعلومات)** قيل "الدول المتخلفة هي المتخلفة إدارياً" وأقول المؤسسات المتخلفة هي المتخلفة إدارياً، وأرجو أن يقتنع بذلك من لم يتعمق في الإدارة كالأغلبية الساحقة من ذوي التخصصات العلمية والأدبية من أطباء ومهندسين وكيميائيين وسياسيين ومعلمين وعمال وتجار .... إلخ ويأتي على رأس العمل الإداري تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والطريف أنه نادراً ما يتم الانتباه لهذا الموضوع في الخطط الإستراتيجية وهذا دليل على كم نحن ضعفاء في الوعي التخطيطي؟ والذي أحد مؤشراته ندرة شديدة في عدد المتخصصين في علم التخطيط وليس عدد الذين يعملون في وزارات وإدارات التخطيط ويذكر هذا البند بأهمية وضع أهداف للإدارات الإدارية المختلفة، وأهمية اللوائح والأدلة التشغيلية التي تعتبر القوانين الإدارية داخل المؤسسة، ونحتاج أدلة تشغيلية عامة يتم اعتمادها على مستوى المؤسسة، وأدلة تشغيلية خاصة يتم التعامل معها داخل الدائرة الإدارية

أو البحثية، وتتكلم الأدلة عن الإجراءات والصلاحيات والمسئوليات، والغريب أننا لا نجد لوائح مكتوبة أو معلنة ناهيك عن أن تكون متطورة في كثير من المؤسسات العربية ولهذا يزيد تأثير الأفراد والعلاقات الشخصية والواسطات والظلم ... الخ ولنتذكر دائماً أن النجاح الإداري هو من أهم الأسس للنجاح الصناعي والزراعي والتعليمي والبحثي والاقتصادي والسياحي ... ولمعهد الكويت للأبحاث العلمية أدلة تشغيلية عالية المستوى تم إعدادها في الثمانينات من القرن العشرين وأرى أنه يمكن الاستفادة منها في كثير من المؤسسات لما بذل من جهود كبيرة في إعدادها حتى لا نبدأ دائماً من الصفر في هذا الموضوع .

4- **القطاع الإنتاجي (البرامج والمشاريع البحثية)** كل مؤسسة تبيع منتج أو تقدم خدمة فهذه مؤسسة تعليمية والأخرى صناعية والثالثة زراعية والرابعة بحثية والخامسة علاجية وهكذا إذن لابد من جمع المعلومات، وعمل الدراسات والاستقصاءات ومقابلة الكثيرين للتعرف على واقع المنتج أو الخدمة وما فيه من نقاط قوة وضعف وعندما نتكلم عن معهد للأبحاث وهو النموذج الذي اخترناه للتطبيق نجد أننا بحاجة إلى جمع معلومات كثيرة عن عدد ونوعية المشاريع البحثية وفي أي مجالات علمية (بيئة ، نفط ، مياه ، زراعة ، غذاء ،.... الخ) وما عدد المقترحات الجديدة التي تم كتابتها سنويا ؟ وعدد المقترحات إلى عدد الباحثين؟ وما حجم ميزانيات المشاريع ؟ وما هي نسبة تشغيل العمالة على المشاريع الجارية وعلى المقترحات والأعمال الإدارية والمؤتمرات وغير ذلك ؟ وما هي الصعوبات التي تواجه تنفيذ المشاريع ؟ وما هي الفترة الزمنية التي تأخذها الفكرة البحثية من البدء إلى التنفيذ سواء بالنسبة للمشاريع الممولة داخلياً أو المشاريع التعاقدية ؟ وكم من المقترحات تم إرسالها للعملاء ؟ وما هي كفاءة لجان التقييم الداخلية للمشاريع ؟ وما مدى تطابق مخطط المشروع مع التنفيذ ؟ وما هي أهداف البرامج البحثية على المدى القصير والبعيد ؟ وهل توفرت دراسات الجدوى الاجتماعية والاقتصادية للمقترحات البحثية ؟ وهل هناك تعاون بين الدوائر البحثية

في تنفيذ المشاريع ؟ وهل هناك مناطق رمادية واختلافات حول انتماء المشاريع بين الدوائر ؟ وما هي كفاءة الدليل التشغيلي للأبحاث ؟ وهل هناك صلاحيات كثيرة للباحثين في عملية التنفيذ أم أن هناك تعقيدات إدارية ...... إلخ ؟

5- **الموارد المالية (المصروفات ، الإيرادات ، التكلفة ، الأرباح)** لا شك أن للمال دور هام في حياة أي مؤسسة حكومية أو خاصة وأن هناك إمكانيات كبيرة لتحسين الأداء المالي ولا تقتصر أهميته في المؤسسات الحكومية على صرف الميزانية بضوابط تمنع التلاعب، بل يجب أن ننظر إلى تكلفة الخدمات التي نقدمها ومستوى الاستفادة من العمالة وهل تتناسب الطاقات الإنتاجية مع الموارد الموضوعة ؟ وهل هناك إسراف وتبذير في شراء أجهزة الحاسب الآلي أو غيرها ؟ وما هي درجة استغلالنا للأجهزة العلمية ؟ وهل نشترى بأسعار عادلة أم مبالغ فيها ؟ وما هي الإيرادات التي نحققها ؟ وكيف يتم حسابها ؟ وهل نحصل على مستحقاتنا المالية من العملاء بصورة مقبولة ؟ وهل هناك تعقيدات في عمليات الصرف ؟ وهل بالإمكان تخفيض التكاليف الرأسمالية والتشغيلية والبشرية للمؤسسة ؟ وماذا سنفعل لو انخفض الدعم الحكومي ؟ أو الإيرادات من العملاء ؟ وما هي الدوائر الفعالة مالياً؟ وكيف نزيد الميزانية السنوية والخمسية من الحكومة أو من العملاء؟ وماذا تتطلب الخطة الجديدة من أموال ... الخ ؟

الخطوط الرئيسية للتحليل الإستراتيجي الرباعي

1- ينقسم التحليل الإستراتيجي الرباعي إلى مرحلتين المرحلة الأولى: وتستغرق خمسة شهور يتم فيها عمل تحليل إستراتيجي شامل لكل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في قطاعات البيئة الداخلية والخارجية، والمرحلة الثانية: ومدتها شهرين تتركز الجهود على تحديد الأولويات أي أهم نقاط القوة والضعف، وأهم الفرص والتهديدات، وتجميع معلومات مفصلة عن الأولويات .

2- التقارير النهائية للمرحلة الأولى من التشخيص لا تقل عن مئة صفحة وأحيانا تزيد عندما نتحدث عن المشاريع المطلوبة من العملاء، أما المرحلة الثانية فلا تقل عن 70 صفحة وأنا هنا أتكلم عن تقارير مركزة فيها معلومات هامة وليس كلام إنشائي.

3- تتطلب مرحلة التحليل الإستراتيجي الرباعي (التشخيص) طرح أسئلة لماذا ؟ وكيف ؟ ومن المسئول ؟ وما هي مشاكلكم ؟ وما هي إنجازاتكم ؟ وكم عندكم من أرقام وإحصائيات تزودونا بها ؟ وهل توجد دراسات قمتم بها حول هذا الموضوع ؟ وما تأثير هذا الموضوع على المؤسسة داخلياً أو على التنمية وهل هناك موضوع أهم منه ؟ طرح هذه الأسئلة يهدف إلى التعمق في التشخيص، وأحذر بشدة من البقاء على سطح الماء فقاع البحر يختلف كثيرا عن سطحه فلنخرج من دائرة الآراء ولنقترب قدر ما نستطيع من دائرة الحقائق .

4- علينا أن نأخذ أولوياتنا من كل القطاعات التي نحللها، والمقصود بالأولويات المواضيع التي إذا بذلنا جهودنا فيها سنحقق قفزات تطويرية كثيرة خلال الخمس سنوات القادمة، وعدد الأولويات هو بحجم ما تستوعب الخطة فقد تكون عشرين أولوية أو خمسين، وبالنسبة لمعهد الكويت للأبحاث العلمية فعدد مقترحات المشاريع البحثية التي يحتاجها العملاء والمجتمع ليست داخلة ضمن هذا العدد فالمقترحات قد تكون

ألف مقترح .

5-مرحلة التحليل الإستراتيجي الرباعي هي مرحلة التشخيص وليس العلاج فليأخذ التشخيص حقه من الوقت وليكن 80% وهذا لا يتعارض مع الطلب ممن نقابلهم أن نسألهم عن مقترحاتهم وأهدافهم للمستقبل بنسبة 20% لأن كثير من المقابلات ستحدث مرة واحدة وثانيا لأن هذا أيضاً يساعد في التشخيص وفي رسم ملامح مرحلة الجداول التخطيطية (العلاج) بصورة أفضل وتزداد أهمية هذا أكثر في مرحلة تشخيص الأولويات .

6- **في كل قطاع من قطاعات التشخيص (المعنويات ، الموارد البشرية ، العمليات الإدارية ، العملاء ... إلخ)** يتم كتابة كل المعلومات المتوفرة مع شرح كافي، فهناك إنجازات تحققت خلال السنوات الماضية والسنة الحالية، وهناك دراسات عملت، وهناك نجاحات وفشل، وهناك قرارات اتخذت، وهناك آراء قدمت ممن جرى مقابلتهم أو غيرهم، وهناك نقاط قوة يجب أن نعرفها، ومن الخطأ التركيز على نقاط الضعف فقط فكم هناك من نقاط قوة عند الأفراد والإدارات والمؤسسة لا نستغلها وأتمنى دائما أن نركز أولا على نقاط قوتنا وكيف نستغلها كما أن من المهم تسجيل الاعتراضات والتحفظات التي يقولها المدراء والموظفين والعملاء، ومن المهم الحصول على أرقام قدر المستطاع وقراءتها بصورة صحيحة، وعمل دراسات جديدة سريعة في مراحل مبكرة من التحليل، ومن القضايا المهمة جداً في التشخيص هي مقابلة من لديهم علم من أهل الإخلاص فمقابلة عشرين فرد من هؤلاء أفضل من مقابلة مئتين فرد يفتقد كثير منهم الإخلاص أو المعرفة العميقة، ولكن لكل شئ فائدة فهذه فرصة لتعليم من ليس لديه علم، فكم من معلومات خاطئة في عقول بنى آدم سواء في مجال العمل أو العقائد؟ وهناك فاسدين علينا أن نعرفهم ونعرف أهدافهم وأساليبهم حتى نتعامل معهم بصورة صحيحة .

الخطط – البدائل – السيناريوهات
« الجداول التخطيطية »

إذا كانت المرحلة الأولى في التخطيط هي التحليل الإستراتيجي الرباعي أي تشخيص الواقع بشمولية وعمق حتى نعرف أين نحن الآن أي ما هي حقائق الواقع ؟ وكانت المرحلة الثانية هي تحديد الأولويات وجمع المعلومات التفصيلية حولها أي تشخيص واقع الأولويات بدقة فإن المرحلة الثالثة هي أين نريد أن نصل ؟ وكيف سنتعامل مع الأولويات أي تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تنفيذها؟ ومن سيقوم بالتنفيذ؟ والميزانية المطلوبة والزمن المحدد للتنفيذ وغير ذلك، وهذه هي مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية وتسمى مرحلة السيناريوهات أو البدائل ووسيلتنا في تحقيق ذلك هو تطبيق نموذج الجداول التخطيطية حيث سنأخذ الأولويات في (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) ونضع لكل منها أهداف ووسائل وموارد بشرية ونقارن بين هذه الأهداف فهناك أحياناً تعارض فإذا زدنا أعداد البعثات كثيراً فقد تنخفض الإنتاجية بصورة كبيرة، كما أن هذه هي مرحلة ربط الأهداف الطموحة بالإمكانيات المتوفرة حالياً أو ستتوفر خلال فترة تنفيذ الخطة وسنعدل في الأهداف في زيادة أو نقص حتى نكون قادرين على تنفيذها ومن الخطأ أن نضع أهداف متواضعة وأقل من قدراتنا وكذلك من الخطأ أن نضع أهداف أكثر بكثير من قدراتنا وهناك نقاط أريد توضيحها في موضوع الخطط / السيناريوهات/ البدائل / وهي :

1- إذا توفرت لدينا معلومات كثيرة عن الأولويات في المرحلة الثانية للتحليل الإستراتيجي الرباعي فإن هذا يسهل كثيراً من كتابة الخطة (الجداول التخطيطية) وإن كانت ناقصة فعلينا استكمالها في هذه المرحلة .

2- نُعطى في بداية المرحلة الثالثة الجداول التخطيطية للوحدات التنظيمية (الدوائر) وللجان التخطيط الرئيسية والفرعية وحتى الإدارة العليا لكتابة هذه الجداول فيما

يتعلق بالأولويات، أي اقتراح الأهداف والوسائل والأعمال التنفيذية والميزانيات ثم تجميعها من قبل اللجنة الرئيسية العامة وتقوم بمناقشتها معهم ثم تكتب اللجنة الرئيسية العامة ثلاث مسودات لخطط مستقبلية أو خطتين أو خطة واحدة وإرسالها لكل الأطراف لإبداء الرأي بمن فيهم الإدارة العليا ثم إجراء التعديلات عليها حسب ملاحظاتهم .

3- من الضروري كتابة الجداول التخطيطية بصورة صحيحة وهذه عملية تحتاج جهود كبيرة ونريد بالجداول أهداف محددة، وميزانيات محددة، وجداول زمنية، ومن المسئولين عن التنفيذ... الخ فلا نريد خطط إنشائية وأهداف عامة وأرى ألا تزيد الخطة عن مئة صفحة وممكن أن تكون عشرين صفحة وأستثنى من ذلك صفحات مقترحات المشاريع البحثية (الفرص) فكل مقترح يحتاج صفحتين على الأقل تلخص أهدافه وميزانيته فهذه الصفحات قد تصل إلى ألفين صفحة إن كان عندنا ألف مقترح .

4- لن تعكس الخطة الإستراتيجية (الجداول التخطيطية النهائية) رأى فرد أو أفراد بل هي عمل جماعي لكل المؤسسة إذا كان عندنا تخطيط حقيقي، فالخطة مجهود للأغلبية في تجميع ما لديهم من معلومات وأهداف وخبرات نظرية وعملية، وبالتالي هي مسئولية الجميع في الإعداد والتنفيذ ومن الظلم تحميل نجاحها أو فشلها المسئول الأول أو الإدارة العليا بل كل طرف مسئول عن تنفيذ ما يقع ضمن مسئولياته وإذا كانت الخطة تم وضعها بصورة فردية من المسئول الأول أو انفرادية ووضع هؤلاء بصماتهم الواضحة عليها وبصورة كبيرة فعليهم تحمل مسئولية نجاحها أو فشلها وهي في نظري خطة فاشلة حتى لو نجحت لأنها أهملت علم وعقول وعضلات كثيرة وقد تنجح هذه الخطط وبالأرقام لأن أهدافها كانت متواضعة وأقل بكثير من طاقات المؤسسة، فتنفيذ كل الأهداف في خطة ما ليس معناه أنها خطة ناجحة أما إذا تكلمنا عن مشروع صغير فيمكن أن يخطط له فرد أو أفراد وحتى نزيد من

فرصة نجاحه فلابد من العمل الجماعي أي مشاورة الكثير من الأفراد ممن لهم علاقة ومعرفة بموضوع المشروع .

5-كثير من الطموحات والآمال والأهداف الكبيرة قد يراها البعض صعبة أو حتى مستحيلة والأمر في اعتقادي ليس كذلك، فالعالم العربي يشكو من تدنى الإنتاجية وهدر الإمكانيات الهائلة، وهذا يعنى أننا بإمكاننا أن نحقق قفزات كمية ونوعية كبيرة في فترة قصيرة أو متوسطة، وهذا يتطلب أمور منها إنجاز التخطيط بصورة صحيحة لأن غيابه أو عدم وجوده أصلاً أدى إلى تحطيم أو إضعاف كثير مما لدينا من علم وعضلات ومعنويات.

6-من الضروري جدا أن يكون البحث عن التمييز والإبداع والأفكار الناجحة العمود الفقري للعملية التخطيطية وأن نهتم من أول يوم من إعداد الخطة الإستراتيجية في هذا الموضوع فنطلب أفكار جديدة أو مقترحات جديدة وأساليب جديدة .... إلخ ولنسأل كيف نستفيد من نقطة القوة هذه، أو كيف نعالج نقطة الضعف، أو كيف نقتنص فرص موجودة، أو نتعامل مع تهديد متوقع وأدعو إلى تشجيع حتى الأفكار الغريبة أو السخيفة أو المجنونة لأنه يمكن تطوير بعضها وكثير من الناجحين يقولون أدركنا أهمية كذا وكذا أو جعلتنا تلك الجملة نغير أسلوب عملنا فقد تكون الفكرة الناجحة على سبيل المثال: جعل أسعار المياه العذبة غالية جدا في دول مجلس التعاون، أو استخدام مياه البحر في غسيل الملابس والأواني ..... الخ .

7-ما كتبته في الجداول التخطيطية هي مقترحات وأفكار شخصية بهدف ملء بعض الجداول التخطيطية أو إعطاء ملاحظات لإعداد جداول بصورة صحيحة وبعضها لا تنطبق على واقع معهد الكويت للأبحاث العلمية ولكني مقتنع بأهميتها لمؤسسات أخرى ويمكن الرجوع إلى كتاب « تعلم التخطيط في ساعات » وهو من منشورات معهد الكويت للأبحاث العلمية وموجود على شبكة الإنترنت وبه شرح مفصل للمصطلحات المستخدمة بالجداول التخطيطية ونماذج تطبيقية لها .

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

الجدول التخطيطي للسياسات العامة

كل مؤسسة أيا كان تخصصها هي مؤسسة ترتبط بالبيئة المحيطة بها وما بها من اقتناعات وقوانين وأعراف فالبحث العلمي لن يكون فعالا إن لم يرتبط بشكل كبير وفعال بالتنمية والحكومة والقوانين ولهذا على المؤسسات العلمية أن تبذل جهوداً في التعرف على التنمية وقضاياها ومردود ما تقوم به من أبحاث على التنمية وعليها أن تراجع الآليات التي تستخدمها لتحديد الدراسات والأبحاث هل هي صحيحة ؟ وهل هناك واجبات على المؤسسات الحكومية وغيرها في تحديدها وترتيب أولوياتها من الدراسات ؟ وهل سياسة تمويل الأبحاث فعالة أم ضعيفة الموارد وبطيئة الإجراءات ؟ ومثل هذا يقال عن الدعم المالي الحكومي لميزانية معهد الأبحاث ومن المهم أيضا التعرف على المعاهد البحثية المماثلة المحلية والإقليمية وخططها ومجال عملها وكذلك على المكاتب الاستشارية المحلية والخارجية ويسعى التخطيط لمقابلة المسؤولين لإقناعهم بتغيير السياسات المالية إن لم تكن فعالة وعلى تصحيح آلية اختيار المشاريع البحثية إن كانت ضعيفة وهكذا، ومن المهم جدا عمل دراسات علمية بها أرقام ومنطق تقنع المسئولين بأهمية التغيير، فمن الخطأ الكلام والتذمر من سياسة التمويل أو قلة الميزانية أو عدم تعاون الجهات المستفيدة في تحديد احتياجاتها دون تقديم دراسات علمية عميقة ومقنعة تثبت خسارة وتضرر المعهد والدولة من الوضع الحالي وتقديم بدائل مقنعة، وهذا موضوع يحتاج إلى تفرغ ولجنة أما اعتبار المعهد البحثي لا علاقة له بسياسات الدولة ويجب أن يتأقلم معها حتى لو كانت خاطئة فإن هذا خطأ كبير أدى إلى ضعف كثير من المعاهد البحثية العربية، إذن التخطيط يتعامل مع المشاكل المؤثرة في عمل المعهد ويضع لها حلول ويستمر في المطالبة بالإصلاح ولا ينسى المشاكل أو يتجاهلها أو يرضى بها، ومما له علاقة بالسياسات العامة في البحث العلمي أهمية أن يقتنع القطاع الخاص

العربي أن من مصلحته ألا يبقى منعزلا في دعم البحث العلمي على مستوى الدولة والحكومة وأن يسعى لإيجاد نظام علمي وطني قوي عموده الفقري معاهد علمية حكومية كبيرة ومتخصصة فالرصيد العلمى الحالي للحكومات لا يؤهلها لوضع الخطط التنموية، إذن لابد أن يدعم القطاع الخاص مادياً ومعنوياً العلم وبهذا سيكون القطاع الخاص من أكثر الرابحين كما نشاهد في الدول المتقدمة اقتصادياً وإن لم يوجد نظام علمي وطني قوي فسيبقى أهل العلم في واد وأهل التنمية في واد آخر وهذا أدى إلى ضعفهما وما ذكرته هو بعض الخطوات العامة التي أرى أن على من يخطط أن يهتم بوضعها في جداول تخطيطية .

الجدول التخطيطي للعلاقة مع المجتمع

من المهم عمل لقاءات مكثفة في مرحلة إعداد الخطة الخمسية للتعرف على آراء المسئولين في الدولة من وزراء ووكلاء ونواب وقوى سياسية وقطاع خاص في دور المعهد البحثي في خدمة التنمية وما هي القضايا التي تشغل بالهم ؟ وكيف يمكن أن يساعدهم المعهد من خلال الدراسات العلمية ؟ وهذه فرصة للتعرف على الخطة الخمسية للدولة والوزارات والقطاع الخاص لاستشراف المستقبل القريب والبعيد، ويمكن الطلب منهم تحديد مقترحات بحثية محددة إن أمكن ويمكن استغلال اللقاءات مع قيادات المجتمع لتعريفهم بأهم إنجازات المعهد وإمكانياته ونقاط قوته والأهداف التي أنشئ من أجلها ولأن دور المعهد خدمة التنمية في القطاعات المتعلقة بعمله فإن من المهم أن يكون قريب من قيادات التنمية في القطاع الحكومي والخاص وأن يحصل على اقتناعهم ثم دعمهم وهذا موضوع نادراً ما نجد من الجهات البحثية من تبذل جهوداً كبيرة به ونحن نحتاج في معاهد الأبحاث العربية أن تكون قيادتها « سياسية » أكثر من «علمية » بمعنى أننا بحاجة إلى قيادات قادرة على معرفة الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتعامل معهم وتقديم دراسات تحقق التنمية ومصالح المجتمع وتكسب تأييده حتى يدعم المجتمع البحث العلمي بالأموال والإمكانيات ويكتسب الارتباط بالمجتمع أهمية خاصة في الدول العربية لأن السائد هو عدم اقتناع المجتمع بأهمية دور البحث العلمي في التنمية وعلى لجنة التخطيط المتخصصة بالمجتمع والعاملين بالمعهد بوجه عام وضع أهداف وعمل أنشطة تخدم المجتمع خلال الخطة الخمسية وكثير منها مقترحات لمشاريع بحثية وتحتاج العلاقة مع المجتمع جداول تخطيطية فيها أهداف ووسائل وأعمال تنفيذية وتواريخ .... إلخ.

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

الجدول التخطيطي لاحتياجات العملاء

احتياجات العملاء من المشاريع البحثية :

1- أمام المعهد البحثي الحكومي الذي يهدف إلى خدمة التنمية في مجال الطاقة والبيئة والزراعة والصناعة وغير ذلك من مجالات علمية وهندسية « فرص متاحة » لعمل آلاف الدراسات من ضمن ما يتم تقديمه من أفكار ومقترحات من الباحثين والعملاء (الجهات الحكومية والقطاع الخاص) وهذا يتطلب حسن اختيار الفرص المتاحة فلا توجد إمكانية لعمل كل الدراسات والأبحاث المطلوبة، فالإمكانيات البشرية والمالية محدودة في الدول النامية حتى لو تم مضاعفتها إذن لابد من إعطاء اهتمام كبير جداً في التخطيط الإستراتيجي إلى حسن اختيار " البرامج البحثية " ثم اختيار المشاريع البحثية ذات الأولوية العالية في كل برنامج وترتيبها حسب الأولوية، ومشكلة تحديد دور المعاهد العلمية وعلاقتها بالتنمية الصناعية والزراعية والإدارية والاقتصادية ... الخ وتحديد الأولوية في الدراسات والمشاريع البحثية بحر بل محيط غرقت فيه كثير من المعاهد العلمية في الدول النامية ولم يخرجوا منه حتى الآن ولى عدة كتب في هذا المجال موجودة على الانترنت وهي «لا للأبحاث التطويرية» و «الطريق إلى التقدم العلمي» و «المشاريع البحثية مشاكل وحلول» و«لا لأبحاث الجامعات» .

2- أرى أن من البرامج البحثية التي تحتاجها الكويت في مجال " العلوم " ما يلي :

أ- برنامج البيئة البحرية .

ب- برنامج البيئة الصحراوية .

ج- برنامج معالجة النفايات.

د- برنامج تحليه المياه بالطاقة الشمسية .

ط- برنامج تحليه المياه بالتناضح العكسي .

ت- برنامج المياه المعالجة .

و- برنامج تكنولوجيات واعدة في تحليه المياه .

س- برنامج ترشيد استهلاك الطاقة .

ض- برنامج الإسكان الحكومي .

ر- برنامج زراعة النخيل خارج الكويت.

ق- برنامج ازدحام السيارات .

ي- برنامج استزراع الأسماك والروبيان خارج الكويت.

3- يتم تجميع مقترحات الدراسات العلمية والمشاريع البحثية من الجهات المستفيدة وذات العلاقة ومن الباحثين وغير ذلك، ويتم تشكيل لجنة مختصة بكل برنامج بحثي لا يقل عدد أعضائها عن عشرين أغلبهم من الجهات المستفيدة أو ذات العلاقة، والأقلية من الباحثين في المعهد تناقش الأفكار والمقترحات مع مقدميها وتنظر في جدواها الاقتصادية والاجتماعية وإمكانية تطبيق نتائج هذه الدراسات من قبل الجهات المستفيدة وترتيبها حسب الأولوية ويتطلب ذلك وضع معايير للمفاضلة بين المقترحات لكل برنامج وتعتبر هذه المعايير ذات نتائج إرشادية وليست قاطعة فهناك أفكار واعدة قد لا تنجح في عملية المفاضلة .

4- لنفترض أن عندنا ثلاثين برنامج بحثي وأن في كل برنامج خمسين مقترح مشروع فإن هذا يعنى أنه سيكون في الخطة الخمسية ألف وخمسمائة مشروع وسيضاف لهذه المشاريع مقترحات تقتنع بها إدارة المعهد ولم تقبلها اللجان .

5- البرنامج هو "مجال العمل الرئيسي"، ومؤشر الأداء نسبة ما تتم تنفيذه من مقترحات

لمشاريع بالنسبة للعدد الكلي المتفق عليه، والهدف المحدد تنفيذ كل مقترحات المشاريع في الخطة الخمسية، والأعمال التنفيذية هي توزيع تنفيذ هذه المشاريع على خمس سنوات .

6-كنت ومازلت مقتنعاً بأن نجاح البحث العلمي والمتخصصين والعلماء هو في عمل دراسات علمية تفيد المجتمع ويكون لها تأثير كبير وليس في عمل « اختراعات وتطويرات هندسية » فهذا لا تحتاجه الدول النامية في هذه المرحلة، ففكرة تساهم في ترشيد استهلاك المياه بصورة كبيرة بأساليب اقتصادية أو إدارية هي فكرة سيشكر المجتمع المتخصصين عليها، وإحياء البيئة البرية بطرق سهلة وبسيطة عمل سينال التصفيق من الكثيرين، والمشاركة في وضع حلول للإسكان عمل سيساهم في رفع أسهم المعهد البحثي وهكذا وما أحوج معاهدنا لأفكار متميزة لمقترحات بحثية، فمثل هذا الهدف يستحق أن يكون على رأس أنشطة إعداد الخطة بل على رأس اهتمام المعهد في كل زمان ومكان .

7-أعتقد أن على المعهد العلمي في مجالات الطاقة والبترول والمياه وغير ذلك أن يعطى الأولوية للدراسات الاقتصادية والإدارية والنفسية المتعلقة بهذه المجالات فمن الخطأ التركيز على الجوانب « العلمية » البحتة فنحن في البيئة الصحراوية مثلا لا نريد البحث عن نبات يقاوم التلوث الذي يحدثه الإنسان في البيئة بل نريد قوانين وإدارة فعالة تحمى البيئة الصحراوية من العدوان البشري ونريد من الباحثين تحديد الأماكن المناسبة للمحميات الصحراوية .

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

الجدول التخطيطي لثقافة المؤسسة - المعنويات

- لنسأل الأفراد والمسئولين سواء كانت معنوياتهم منخفضة أو عالية ما الذي يرفع من معنوياتهم ؟ وما هي أسباب انخفاض المعنويات بشكل عام في المؤسسة ؟ ويمكن دراسة معنويات كل موظفي المؤسسة أو نصفهم أو غير ذلك حسب الإمكانيات الموجودة، وكلما كانت الدراسات عميقة وتشمل الأغلبية في تحليلها كلما كان تأثيرها أكبر .
- ترتبط المعنويات بفرد أو فئة وظيفية محددة مثل السكرتارية أو الباحثين أو الفنيين أو المدراء أو غير ذلك .
- فترة إعداد الخطة الإستراتيجية هي فترة ذهبية لفتح ملف المعنويات بصورة عميقة وشاملة، وتجعل المعنويات المنخفضة المؤسسة كالسيارة التي غاصت عجلاتها في الرمال فمهما كانت لديها من إمكانيات فهي مقيدة بالإحباط واليأس والاختلافات والكسل واللامبالاة فلابد من معالجة هذه السلبيات قدر المستطاع .
- مع أهمية الحوافز المادية إلا أن الحوافز المعنوية أهم، فإعطاء فرص للعاملين لاختيار وظائف يرغبون بها أو إنجاز أعمال مقتنعين بأهميتها له أثر أكبر من الحوافز المادية.
- إحدى الصعوبات التي أتوقع أن نواجهها في رفع المعنويات أن كثيراً من الموظفين لن يفتحوا قلوبهم ويعطونا كل المعلومات ولهذا أسباب مختلفة فأنت لا تتوقع من موظف أن يقول أن رئيسه سيء في إدارته ومع هذا يمكن معرفة الكثير من الحقائق فهناك وسائل مختلفة .
- من طرق رفع المعنويات إقناع الموظفين بأهمية العمل لوطنهم أو أسرهم أو غير ذلك،

وكذلك جعلهم ذوى أهداف طموحة، وهذا بحد ذاته يجعلهم لا يتأثرون بمشكلة هنا أو هناك وإقناعهم أن الحياة ليست مثالية، وأن هناك أعذار وضغوط تؤدى إلى أخطاء وانحرافات وإقناعهم أن كثيراً من الفشل الذي يواجهونه بسببهم هم وليس الآخرين فقد يكونوا أخطأوا في شرح إنجازاتهم أو تكون لديهم نقاط ضعف كبيرة أو ليسوا مجتهدين ومتميزين كما يظنون .

- مع أن واقع كثير من المؤسسات العربية هو أسوأ مما نتوقع أو نعرف إلا أن هذا لا يمنع من وجود إشاعات كثيرة كاذبة تجعله أكثر سوءا في أعيننا ولهذا من المهم التعرف على الإشاعات الكاذبة وتفنيدها فمن الأمور الشائعة أن يقول من لا تتم ترقيته لمنصب تم اختيار غيري لأن واسطته وزير أو نائب أو لأنه صديق للمسئول الأول في المؤسسة أو لأنه ينتمي لعرق مختلف وغير ذلك في حين أنه يكون فعلاً لا يستحق الترقية .

الجدول التخطيطي لثقافة المؤسسة – المعنويات – المفروض أن يعده متخصصون في المعنويات
وما كتبته هو محاولة سطحية من غير متخصص

	مجال العمل الرئيسي الأولوية	مؤشرات الأداء	الوضع الحالي	الهدف العام	الهدف المحدد	الوسيلة	الأعمال التنفيذية
١	أدبيات وعناصر التفاؤل	معرفة أدبيات التفاؤل من قبل الموظفين	معرفة محدودة لفلسفة التفاؤل	زيادة المعرفة بأهمية التفاؤل	زيادة المعرفة بأهمية التفاؤل	١- عمل دورات تدريبية عن التفاؤل ٢- عمل محاضرات تتحدث عن إنجازات المؤسسة ونقاط القوة والفرص	١- تنظيم عشرين دورة تدريبية عن التفاؤل خلال أول سنتين من الخطة ٢- تنظيم ٢٠ محاضرة أول سنة من الخطة تتحدث عن الإنجازات التي تم تحقيقها ونقاط القوة والفرص المتاحة
٢	معنويات الإداريين	ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي بين الإداريين	انخفاض معنويات الإداريين	رفع معنويات الإداريين	رفع معنويات الإداريين	١- زيادة رواتب الإداريين . ٢- إعطائهم ٢٠٪ من البعثات الدراسية ٣- شرح أهمية عملهم للعاملين في القطاع البحثي ٤- تغيير مدراء في الدوائر الإدارية	١- زيادة رواتب الإداريين بنسبة ٢٠٪ في ثالث سنة من الخطة . ٢- ١٠ محاضرات للعاملين في الإدارات البحثية عن أهمية العمل الإداري . ٣- تغيير فوري لأربع مدراء في الدوائر الإدارية .
٣	تغيير الوظائف	نسبة تغيير الوظائف بالنسبة لعدد الراغبين بتغيير وظائفهم	١٠٪ من الموظفين يرغبون بتغيير وظائفهم	تلبية طلبات الموظفين الراغبين في التغيير .	تغيير وظائف ١٠ ٪ من الموظفين خلال ٦ شهور	تدريب الموظفين ونقلهم	١- تأهيل الموظفين الراغبين في التغيير. ٢- نقل الموظفين الراغبين بتغيير وظائفهم خلال ستة شهور من بداية الخطة
٤	الإشاعات الكاذبة	عدد الإشاعات الكاذبة التي تم تفنيدها	٢٠ إشاعة كاذبة	تقليل عدد الإشاعات الكاذبة	تقليل عدد الإشاعات الكاذبة من ٢٠ إلى صفر	يقوم بعض المدراء بتفنيد الإشاعات ضمن اللقاءات مع العاملين	عمل عشر لقاءات بين المدراء والعاملين وتفنيد الإشاعات

الجدول التخطيطي للعمل الجماعي :

قد نكون كعرب عشنا في بيئة تشجع على الفردية والانفرادية ولكن هذا لا يمنع من العمل بجدية ليكون العمل الجماعي صفة من صفاتنا كما فعلت اليابان، ونحن بحاجة إلى التعمق في عقائد ومبادئ العمل الجماعي، والعمل على ربط مصالح الأفراد بمصلحة الجماعة، وإعطاء الأولوية للمصلحة الجماعية الحقيقية التي تحقق مصالح كل الأفراد أو غالبيتهم .

الجدول التخطيطي لتقييم الأداء :

تقييم الأداء يتأثر كثير من العاملين إذا شعروا بأنهم لم يأخذوا التقييم السنوي الذي يستحقونه فالعدل أساس نجاح المؤسسات والدول ومن العدل معاقبة الموظفين المقصرين ولدينا وللأسف فلسفة التساهل الكبير مع الموظف الفاشل والضعيف والمدرس المتخلف والمدير الجاهل أو الفاسد وهذا ساهم كثيراً في تخلف وزاراتنا ومؤسساتنا وشركاتنا، وبالنسبة للمدراء نجد أن هناك تساهل في تقييم أدائهم فمثلاً نجد من يطبق منحنى تقييم الأداء على الموظفين ويقول 50% منكم بمستوى جيد، 10 % امتياز، 20 % جيد جدا، و20 % مقبول وضعيف، ولكنه يعطى 90% من المدراء أو أكثر تقييم امتياز وجيد جداً وهذا ليس من العدل لأن هذا يعطى المدراء حصانة تجعل الكثير منهم لا يطورون عملهم .

الجدول التخطيطي للموارد البشرية –العمل الجماعي

	مجال العمل الرئيسي الأولوية	مؤشرات الأداء	الوضع الحالي	الهدف العام	الهدف المحدد	الوسيلة	الأعمال التنفيذية
١	الشورى	إنشاء مجلس استشاري عدد اللجان التشاورية الأساسية	لا يوجد مجلس استشاري توجد لجنة واحدة (علمية)	- إيجاد مجلس استشاري - زيادة عدد اللجان	إنشاء مجلس استشاري بالانتخاب للمؤسسة عمل ثلاث لجان في كل دائرة بحثية ١- اللجنة العلمية ٢- لجنة التخطيط والتسويق ٣- لجنة الموارد البشرية (التوظيف والترقيات والتدريب)	تشكيل مجلس استشاري تشكيل لجان	١- عمل نظام للانتخابات يؤدى إلى تمثيل أكبر شريحة من العاملين واختيار أفضل الممثلين . ١- تشكيل ثلاث لجان فوراً في كل دائرة بحثية واختيار أعضائها من لجنة يرأسها نائب المدير العام .
٢	الدراسات الإدارية	نسبة الدراسات الجماعية إلى العدد الكلي للدراسات	٢٠٪	زيادة عدد الدراسات الجماعية	زيادة عدد الدراسات الجماعية إلى ٥٠٪	تشكيل فرق للقيام بالدراسات	تحديد عدد الدراسات الجماعية والفردية المطلوبة من كل دائرة بحيث لا يقل عدد الدراسات عن مئة دراسة في السنة .
٣	المقترحات البحثية	نسبة المقترحات البحثية الجماعية مقارنة بالعدد الكلي للمقترحات	٣٠٪	زيادة عدد المقترحات البحثية الجماعية	زيادة عدد المقترحات البحثية الجماعية ٧٠٪	تشكيل فرق للقيام بإعداد المقترحات	تحديد المقترحات الجماعية لكل دائرة بحثية بحيث تكون ٧٠٪ من العدد الكلي للمقترحات .

الجدول التخطيطي للموارد البشرية – تقييم الأداء

١	تقييم أداء المدراء	تطبيق منحنى تقييم الأداء على المدراء	الأغلبية الساحقة من المدراء امتياز وجيد جدا	العدالة في تقييم المدراء	تطبيق منحنى الأداء ومعاقبة المدراء ذوي التقييم الضعيف	وضع معايير صحيحة لتقييم أداء المدراء .	١- تشكيل لجنة لوضع المعايير لتقييم أداء المدراء ٢- تطبيق منحنى الأداء من السنة الأولى في الخطة الاستراتيجية .

الجدول التخطيطي للتدريب :

1- من أهم المواضيع التي لم تأخذ حقها في التدريب عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعمل وللأفراد فنحن غالبا ما نكتفي برأي المدير أو الموظف من خلال ملء نموذج أو مقابلة سريعة فنحن نستعجل تنفيذ الدورات التدريبية ولا نخطط لتحديدها وتحليلها بصورة صحيحة، فكثير جداً ممن يحضرون دورات جماعية أو فردية علاقتهم بها ضعيفة أو حتى غير موجودة .

2- من الأمور التي يسمعها الكثيرون لأول مرة « المدير هو المدرب الأول « فعند الغالبية منا أن دور المدير تحقيق الإنجازات أو منصب للتحكم بالأمور أو غير ذلك ولن يكون المدير ناجحا في التدريب إن لم يكن مؤهلاً علمياً وإدارياً فدور المدراء وذوي الخبرة في التدريب هو دور هام جداً لأن التدريب أثناء العمل هو أهم أنواع التدريب ويتحقق من خلال برامج تدريبية خاصة، وإعطاء العاملين مهمات جديدة وأحياناً صعبة والإشراف على التطوير العلمي لهم ليصبحوا متخصصين بل متميزين .

3- كثير جداً من الدورات التدريبية في العالم العربي ذات مستوى ضعيف فلا يبذل جهود كبيرة في إعدادها ويجب تركيز الجهود للارتفاع بنوعية الدورات التدريبية سواء كانت جماعية أو فردية .

4- يعتبر الانتداب الجزئي من دائرة أو مؤسسة إلى أخرى من الأمور التي تؤدى إلى زيادة المعلومات والمهارات واكتشاف مواهب جديدة للعاملين والغالبية الساحقة من العاملين بإمكانها العمل يوم من كل أسبوع في عمل آخر قد لا يكون له علاقة بوظيفتهم الأصلية، فالفني يستطيع أن يكون إدارياً والإداري يستطيع أن يكون إعلامياً وهكذا، فالمهم أن نعرف رغبات ومهارات العاملين ونسعى لتطويرها وهذا يحقق فوائد للعمل وأفكار جديدة وعلاقات وثيقة ويؤدى أيضاً إلى تراكم الخبرات مع مرور السنين في أكثر من مجال لدى الموظف .

الجدول التخطيطي للموارد البشرية – التدريب

	مجال العمل الرئيسي الأولوية	مؤشرات الأداء	الوضع الحالي	الهدف العام	الهدف المحدد	الوسيلة	الأعمال التنفيذية
١	تحليل الاحتياجات التدريبية	تطبيق نظام جديد للاحتياجات التدريبية أكثر فعالية	النظام الحالي يعتمد على مصدرين لتحديد الاحتياجات التدريبية (رأي الموظف ورأى رئيسه)	إيجاد نظام يأخذ على الأقل ستة مصادر لتحديد الاحتياجات التدريبية	إيجاد نظام يحدد الاحتياجات التدريبية من ستة مصادر	× المقابلات × آراء الموظفين × أراء المدراء × الخطة السنوية والخمسية × مشاكل العمل × الوصف الوظيفي للوظيفة	١- تشكيل لجنة لتطوير عملية تحديد الاحتياجات تتكون من ٢٠ فرد من مختلف التخصصات ٢- عمل مقابلات مع المدراء الموظفين والمسئولين ٣- تقديم مقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية ٤- مراجعة الإدارة العليا للمقترح واعتماده في السنة الأولى
٢	الدور التدريبي للمدراء	النسبة المخصصة من وقت المدراء لتدريب العاملين	ضعيف	زيادة اهتمام المدراء بالتدريب	أن يكون دور المدراء التدريبي قوي و٢٠ ٪ من وقت المدراء	١- ربط التدريب بعملية تقييم أداء المدراء ٢- زيادة وعي المدراء بدورهم التدريبي وأهميته ٣- تخفيض بعض أعباء المدراء	١- تقوم الإدارة العليا بوضع ٢٠ ٪ من وقت المدراء للتدريب ٢- عمل دورة تدريبية لبيان مهام المدراء التدريبية ٣- تفويض بعض الأعباء الحالية للمدراء

٣	الانتداب الجزئي	عدد المنتدبين للعدد الكلي للموظفين	عدد المنتدبين جزئيا بين إدارات المعهد ٢٪	زيادة عدد العاملين المنتدبين بنسبة كبيرة	أن يكون عدد المتدربين جزئيا بين دوائر المعهد ٣٠٪ من عدد الموظفين	١- إلزام كل دائرة بعدد من الموظفين يتم انتدابهم بنسبة ٢٠٪ ٢- إقناع الموظفين بفائدة الانتداب الجزئي ٣- إعطاء تقدير للدوائر ذات أكثر المنتدبين منها وإليها	١- تحديد الإدارة العليا العدد الأدنى من الموظفين المطلوب انتدابهم من كل دائرة . ٢- إعطاء ٢٠ محاضرة عن فوائد الانتداب الجزئي بين دوائر المعهد ٣- اعتبار ارتفاع مؤشر الانتداب الجزئي أحد مؤشرات تقييم أداء المدراء والدوائر
٤	نوعية التدريب في الدورات التدريبية الداخلية	رضى المتدربين في استمارات تقييم التدريب	معدل رضى الموظفين ٧٠٪	زيادة رضى الموظفين	زيادة معدل رضى الموظفين إلى ٨٥٪	١- اختيار مدربين أفضل ٢- بذل وقت كبير في الإعداد للدورة التدريبية ٣- مقابلة المحاضرين للمتدربين قبل الدورة بثلاثة شهور	١- عمل قوائم بأسماء المدربين المتميزين في كل مجال ٢- زيادة ميزانية التدريب ٤٠ ٪

الجدول التخطيطي للعمليات الإدارية:

1- تعتبر الأدلة التشغيلية (الإرشادات واللوائح والإجراءات) هي دستور وقوانين العمل، فمن خلالها نعرف الإرشادات وإجراءات العمل والصلاحيات ومسئولية الوحدات الإدارية ومع إنها مهمة لا نجد لوائح شاملة ومفصلة في كثير من الوزارات والمؤسسات ولهذا نحن بحاجة إلى التركيز على إيجاد وتطوير الأدلة التشغيلية لشؤون الموظفين والتدريب والإنتاج والإعلام والمالية والمشتريات وغير ذلك، ولمعهد الكويت للأبحاث العلمية أدلة تشغيلية يمكن الاستفادة منها حتى لا نبدأ من الصفر.

2- تقييم أداء الإدارات البحثية والإدارية والمفاضلة بينها حسب معايير عادلة وشاملة أمر ضروري لإيجاد تنافس بينها، وأيضا لزيادة الإنتاج وتطوير النوعية، وكثيراً ما نركز على تقييم أداء الأفراد ونتجاهل تقييم أداء الإدارات والمؤسسات والوزارات، وأعرف أن مثل هذا التقييم صعب ولكن لابد منه وهو عمل له علاقة بتحقيق أهداف الخطط السنوية والخمسية هذا إذا كانت لدينا خطط صحيحة، وهناك معايير ومؤشرات مهمة مثل كفاءة استخدام الموارد البشرية في الإنتاج، وقوة العمل الجماعي، وعدد الدراسات العلمية التي تم إنجازها في الدائرة، وعدد المحاضرات الداخلية وغير ذلك .

الجدول التخطيطي للعمليات الإدارية

	مجال العمل الرئيسي الأولوية	مؤشرات الأداء	الوضع الحالي	الهدف العام	الهدف المحدد	الوسيلة	الأعمال التنفيذية
١	الأدلة التشغيلية (اللوائح والإجراءات)	عدد الأدلة التي تم تحديثها	٧ أدلة حديثة ٣ أدلة قديمة	تحديث الأدلة القديمة	تحديث ثلاثة أدلة	تشكيل لجنة	١- يشكل المدير العام ثلاث لجان لتحديث الأدلة التشغيلية الثلاثة أول ستة شهور ٢- تقوم اللجان خلال ستة شهور بتطوير الأدلة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة ٣- تقوم الإدارة العليا بإعتماد الأدلة خلال سنة من الخطة
٢	تفويض الصلاحيات	عدد الصلاحيات التي تم تفويضها	مركزية كبيرة في الصلاحيات لدى المدير العام والنواب	تفويض كثير من صلاحيات المدير العام والنواب	تفويض خمسين في المئة من الصلاحيات الحالية للمدراء في الإدارة الوسطى	تشكيل لجنة	١- يشكل المدير العام لجنة لتفويض الصلاحيات خلال أول شهر من الخطة ٢- تقوم اللجنة خلال ثلاثة شهور بتحديد الصلاحيات التي سيتم تفويضها ٣- يراجع المدير العام الصلاحيات ويعتمدها خلال شهر
٣	تقييم أداء الإدارات الإدارية	إيجاد نظام لتقييم أداء الإدارات الإدارية	لا يوجد تقرير سنوي يقيم أداء الإدارات الإدارية	تقييم كفاءة الإدارات الإدارية	وضع مؤشرات عادلة لتقييم أداء الإدارات الإدارية وتطبيقه في السنة الثانية للخطة	تشكيل لجنة لعمل مؤشرات تقييم الأداء للإدارات الإدارية	١- يشكل المدير العام لجنة لوضع مؤشرات لتقييم أداء الإدارات الإدارية ٢- يتم تحديد المؤشرات بالتنسيق مع مدراء الإدارات الإدارية والعاملين فيها ٣- يتم تقديم مقترح للمدير العام ويجرى اعتماده . ٤- يتم تطبيق المؤشرات من السنة الثانية لإعداد الخطة من قبل إدارة التطوير الإداري .

الجدول التخطيطي للقطاع البحثي:

1- هناك أهمية خاصة وكبيرة للدراسات والمشاريع البحثية الصغيرة في التأهيل لإعداد وتنفيذ مشاريع متوسطة وكبيرة وأيضاً في تقديم دراسات وأبحاث مجانية للدولة والعملاء ولتشجيعهم على تمويل مزيد من الدراسات والأبحاث المتوسطة والكبيرة.

2- قمت بتأليف عدة كتب لها علاقة بالمعاهد العلمية والمشاريع البحثية من أهمها كتاب « لا للأبحاث التطويرية » وكتاب « المشاريع البحثية مشاكل وحلول » وهذه الكتب فيها الكثير مما تعلمته خلال أكثر من ثلاثين سنة من الاهتمام بهذه المواضيع وهذه الكتب موجودة على الإنترنت .

الجدول التخطيطي للقطاع البحثي (البرامج والمشاريع البحثية)

	مجال العمل الرئيسي الأولوية	مؤشرات الأداء	الوضع الحالي	الهدف العام	الهدف المحدد	الوسيلة	الأعمال التنفيذية
١	المشاريع الداخلية الصغيرة الممولة كليا من المعهد	عدد المشاريع الصغيرة في السنة	٢٠ مشروعاً سنوياً	زيادة عدد المشاريع بصورة كبيرة	٨٠ مشروع سنوياً	فرض عدد محدد من المشاريع الصغيرة على كل دائرة بحثية	١- تحديد الأفكار المناسبة قبل بداية السنة المالية (٨٠ فكرة) ٢- كتابة مقترحات المشاريع الصغيرة واعتمادها قبل بداية السنة المالية ٣- تنفيذ المشاريع الصغيرة من قبل الدوائر خلال السنة المالية
٢	دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع البحثية	نسبة دراسات الجدوى الاقتصادية لمقترحات المشاريع بالنسبة للعدد الكلي للمقترحات	٣٥٪ من المقترحات لها دراسات جدوى اقتصادية	زيادة دراسات الجدوى الاقتصادية	٦٠٪ من المقترحات لها دراسات جدوى اقتصادية	دراسات الجدوى الاقتصادية جزء لا يتجزأ من مقترح إلا في حالة الاستثناء من قبل المدير العام	١- زيادة عدد المتخصصين في دراسات الجدوى الاقتصادية في المعهد بحيث يكون هناك فرد واحد متخصص لكل برنامج بحثي ٢- التنسيق مع العملاء والجهات ذات العلاقة في موضوع الجدوى الاقتصادية من قبل مدير الدائرة البحثية ومدير المشروع والمتخصص في دراسات الجدوى الاقتصادية
٣	تقييم مقترحات المشاريع	زيادة التغييرات الجوهرية على مقترحات المشاريع	ضعف كفاءة تقييم المقترحات	زيادة كفاءة تقييم مقترحات المشاريع	زيادة كفاءة تقييم المشاريع	تغيير نسبة المتخصصين في لجان التقييم من ٣٠ ٪ إلى ٧٠٪ بعضهم من خارج المعهد	١- عمل قائمة بأسماء المتخصصين محليا في كل برنامج ودعوة ثلاثة منهم لكل اجتماع للجنة التقييم ٢- إشراك المستشارين وكبار الباحثين كل في مجال تخصصه في التقييم ٣- زيادة عدد لجان تقييم المشاريع .

كتب للمؤلف

- الطريق إلى الوحدة الشعبية «دعوة لبناء الجسور بين الاتجاهين القومي والإسلامي» .
- الطريق إلى السعادة .
- إصلاح الشعوب أولاً .
- لا للتعصب العرقي .
- عجز العقل العلماني .
- الكويت الجديدة .
- العلمانية في ميزان العقل .
- العلمانية تحارب الإسلام .
- تطوير البحث العلمي الخليجي .
- الليبرالية الضائعة .
- العلم يرفض الليبرالية .
- العلمانية منبع الضياع .
- لا للأبحاث التطويرية بالاشتراك مع الأستاذ عبدالله عودة .
- لا لأبحاث الجامعات .
- المشاريع البحثية.. مشاكل وحلول .
- كيف تخطط لحياتك الوظيفية ؟
- التخطيط الوهمي .
- إصلاحات شعبية .
- من المخطئ في فهم العلمانية ؟
- الطريق إلى التقدم العلمي .
- نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي.

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس

نموذج
الدكتور مساعد
للتخطيط الإستراتيجي

عيد بطاح الدويهيس